哈佛商学院不会教你的商业策略

[美] 马克·H.麦考梅克（Mark H. McCormack） 著
隋钰冰 译

WHAT THEY DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL



被《伦敦时报》誉为“20世纪颇具影响力的1000位人士之一”
现代体育营销产业的创始人、美国商业史上成功的企业家
马克·H.麦考梅克的商业智慧

威廉·莫里斯奋进经纪公司的联合首席执行官
阿里尔·伊曼纽尔、帕特里克·怀特赛尔 倾情作序

中信出版集团

版权信息

书名:哈佛商学院不会教你的商业策略

作者:[美]马克·H.麦考梅克

译者:隋钰冰

ISBN:9787521702149

中信出版集团制作发行

推荐语

清晰、精练而丰富……本书就像是一位优秀的导师，它将成为你商业生涯中富有价值的帮手。

——克里斯工艺产业公司（Chris-Craft Industries）主席（1968—2001年），赫伯特·J.西格尔（Herbert J.Siegel）

我亲眼所见，这本书描述的方法是他所采用的方法，而这些方法不仅促进了他的事业发展，也促进了我事业的发展。

——阿诺德·帕尔默（Arnold Palmer）

马克·H.麦考梅克是我所见过的技能最高超的谈判者。他展示了如何在成为胜利者的同时不让对方变成失败者。麦考梅克掌握着达成一笔交易的核心要义。

——赫兹公司（Hertz Corporation）原董事会主席，弗兰克·A.奥尔森（Frank A.Olson）

我突然想到，日本人之所以如此成功，或许是因为他们没有商学院，也或许是因为他们都读了马克·H.麦考梅克的新书。这本书与罗伯特·汤森德（Robert Townsend）的《提升组织力》（*Up the Organization*）齐名。

——H.J.亨氏公司总裁兼首席执行官（1987—1998年），安东尼·奥莱利（Anthony J.F.O'Reilly）

这本书不仅是关于商业的最值得阅读的书之一，也是最具有功利主义的书之一。书中颇具实践性的深刻见解不仅适用于首席执行官

们，也适用于所有的高级管理人员和销售人员。

——花花公子集团主席及首席运营官（1988—2009年），克里斯蒂·海夫纳（Christie Hefner）

马克·H.麦考梅克的书就是一本启示录！

——罗克韦尔国际公司（Rockwell International）总裁兼董事长（1970—1988年），罗伯特·安德森（Robert Anderson）

我无法想象哪一门MBA课程没有把本书作为必读书目。

——《时代》杂志总编辑（1987—1988年），雷·凯夫（Ray Cave）

马克的书证明了他不仅聪明还充满智慧。每个人都应当读一读这本书并从中感受到乐趣。

——奥美集团（Ogilvy&Mather International）首席执行官兼董事长（1982—1988年），威廉·E.菲利普斯（William E.Phillips）

马克·H.麦考梅克最大的优点就是他非常关注信息。即使是一句最漫不经心的话，他也从来不会忽略。他会要么抓住机会进攻，要么继续跟进。讽刺的是，如果我在14年前读过这本书，那么我在和他谈判的时候可能会表现得更好一些。

——克莱斯勒汽车公司（Chrysler Motors）董事长（1988—1990年），班尼特·E.比德韦尔（Bennett E.Bidwell）

对于超级成功的企业家，我的经验是他们从来不会真正告诉你他们是如何成功的，更不用说告诉你如何复制他们的成功了。现在，马克·H.麦考梅克在《哈佛商学院不会教你的商业策略》中却做到了这一

点。麦考梅克为人们在所有业务中取得更大的成功制订了一个循序渐进的计划。

——赫斯特公司《好管家》（*Good Housekeeping*）主编（1975—1994年），约翰·马克·卡特（John Mack Carter）

马克·H.麦考梅克这本简洁易懂的书应该成为公司的管理者以及想要成为公司管理者的人的必读书目。众所周知，作者知道如何“洞察”人心，也知道自己为什么能对美国体育产业产生如此巨大的影响。

——NFL（National Football League，美国职业橄榄球大联盟）理事（1960—1989年），皮特·罗泽尔（Pete Rozelle）

如何通过人来完成任务？——如果没有来自马克·H.麦考梅克的这本简明著作的智慧——哈佛商学院或其他商学院所教授的有关商业技能的知识就没有任何价值。我希望哈佛商学院在为我颁发MBA学位时也赠予我这本书。

——汽车小屋（Auto Zone）创始人，J.M.罗宾逊（J.M.Robinson）

这本卓越的、节奏紧凑的书，既是一本自传，也是一本手册。它的文字锐利、风趣且富有教育意义。

——《今日美国》（*USA Today*），詹姆斯·K.格拉斯曼（James K.Glassman）

《哈佛商学院不会教你的商业策略》是一部特别版本的商业手册。它的内容充满了风趣的奇闻逸事，麦考梅克强调要牢牢掌握传统的销售、谈判和管理的方法，但同时他也展示了这些方法通常是如何通过非传统的方式得以成功应用的。

——《洛杉矶商业杂志》（*Los Angeles Business Journal*），克里斯托弗·菲茨帕特里克（Christopher Fitzpatrick）

内容非常精彩且易于吸收……麦考梅克为我们提供了一份面对真实商界的实战指南。

——《图文传播世界》（*Graphic Communications World*）

如果你正在为如何接触到最喜欢的商界人士而为难，我向你推荐畅销书《哈佛商学院不会教你的商业策略》。

——《花花公子》

马克·H.麦考梅克提出了我从未读过的最棒的商业建议。这本令人耳目一新的书应当成为那些想要在商界有所作为的人必须研究的一手资料。它是一种借鉴——同时也是很长一段时间内我认为最值得阅读的书之一，它非常具有实践性。这本书一定会大卖，每一位商界人士都会享受和作者相处的时光——无论是与他单独会面还是从他的这本畅销书中感知一二。

——《纳什维尔旗帜报》（*The Nashville Banner*），鲍勃·巴特尔（Bob Battle）

麦考梅克倾注了自己的整个商界生涯把否定变成肯定，而这正是经营一家成功企业的道路。他实现这个目标的方式让本书成为所有销售和营销人员都非常感兴趣的读物，因为他们都想成为麦考梅克街区最坚强的孩子。

——《销售&营销管理》（*Sales & Marketing Management*）麦克·苏斯卡维奇（Mike Suscavage）

麦考梅克提出了商界人士想要知道的深入人心且富有经验智慧的观点，无论他们是从哪一所商学院毕业的。

——《西海岸书评》（*West Coast Review of Books*），D.戴维·德赖斯（D.David Dreis）

麦考梅克的成功令人钦佩，而他的书将阅读的趣味性与可靠的、有价值的商业建议结合在了一起，只有少量的书能做到这一点……人们只需常识就能够理解本书的内容……麦考梅克不那么信赖商学院，但本书却正是商学院学生们的必读之书。

——《市场周报》（*Marketing Weekly*），韦恩·托马斯（Wayne Thomas）

本书是自罗伯特·汤森德的《提升组织力》出版以来的又一力作，也是一本激动人心的商业书。麦考梅克称自己是一名“人和想法”的管理者，他向我们展示了如何利用人的感知来让别人以你喜欢的方式完成工作，让别人完成你希望他们完成的事。

——《盖恩斯维尔太阳报》（*The Gainesville Sun*）

《哈佛商学院不会教你的商业策略》值得购买，也值得花时间去阅读。

——《对岸时报》（*Contra Costa Times*）查克·威尔福格（Chuck Wilfong）

马克·H.麦考梅克和亨利·福特与比尔·盖茨一样，一手创建、培育并引领了全球一个新的行业，我认为这样的评价毫不夸张。没有马克·H.麦考梅克，就没有现代体育营销产业。每一个在商业活动中出现过的运动员，以及每一场将赛事转播权出售给传媒公司的比赛，都应当对马克·H.麦考梅克深怀感激。

——CBS（哥伦比亚广播公司）体育部主席，肖恩·麦克马纳斯（Sean McManus）

马克·H.麦考梅克是体育营销之王。他塑造了全球范围内所有体育项目的营销范式。他是这个市场的第一人，并且他在体育界的影响力，尤其是他整合运动员的代理、合理开发及电视直播权的能力，将永远是这个行业的典范。

——比利·琼·金（Billie Jean King）

1960年，马克·H.麦考梅克和年轻的高尔夫球手阿诺德·帕尔默握手合作，开创了现代体育营销产业。正是这次历史性的握手创立了一个传奇性的帝国，并发展成为今天IMG（国际管理集团）——世界知名的体育营销和管理公司——代理了数百位运动员、模特以及久负盛名的全球赛事。从人才代理、赛事管理到建立全球最大的独立体育媒体公司，IMG在行业内的成就和领导地位至今无人超越。

马克·H.麦考梅克是美国商界最著名的企业家之一。《体育画报》曾称他为“体育界最具影响力的人”。娱乐体育节目电视网（ESPN）的《体育世纪》（*SportsCentury*）节目将他列为十大“体育经济最具影响力的人物”之一。他被《高尔夫》（*Golf*）杂志评为“高尔夫行业最具影响力的人”，并且与阿诺德·帕尔默、杰拉尔德·福特（Gerald Ford）、德怀特·D.艾森豪威尔（Dwight D.Eisenhower）和鲍勃·霍普（Bob Hope）和本·霍根（Ben Hogan）一道，被称为史上百位“美国高尔夫球英雄”之一。

虽然他的公司成立于美国，但麦考梅克却能够把握体育产业的全球本质，他在全球各地设立了40多个办事机构，并且让公司成为该行业的全球权力中心。他来到中国的时间比尼克松还早，成立了中国足球协会和中国篮球联盟。从足球、羽毛球、斯诺克台球，再到板球、橄榄球，每一项重大的体育赛事我们都能感受到他的足迹和影响力。

在当今的文化中，体育的影响力与日俱增，伦敦的《星期日泰晤士报》（*The Sunday Times*）也称麦考梅克为20世纪最具影响力的1000位人物之一。

献给

献给我的母亲，格蕾丝·沃尔夫·麦考梅克（Grace Wolfe McCormack）。她的眼睛里总是闪烁着光芒，她向我灌输了一种意识——金钱确实值得关注。

献给我的父亲，奈德·休谟·麦考梅克（Ned Hume McCormack）。他向我证明——无论身处多么艰难的环境，对人们的感受保持高度的敏感都是非常重要的。

序言

当威廉·莫里斯奋进经纪公司（William Morris Endeavor，简称WME）收购IMG时，我们只知道马克·H.麦考梅克创造了IMG的企业基因，却不知道这种企业基因在今天意味着什么。

当然，我们也了解马克·H.麦考梅克的传奇。很早以前，他就是我们无比钦佩的一名企业家、一位富有远见的人——在创建现代体育营销帝国的同时，他也创造了现代体育营销产业。他的第一批客户是加里·普莱耶、杰克·尼克劳斯和阿诺德·帕尔默——在马克的帮助下，这些人从运动员变成了家喻户晓的人物。

然而，在与IMG合作了一段时间之后，让我们印象最为深刻的却是马克作为一名管理者留下的遗产。

2003年，马克去世，从此他再也无法为IMG效劳。但是，此后的每一天，我们依然能够感受到他的影响。在IMG内部，他创造出的企业文化具有前所未有的战略性高度，现在，这种文化正在影响着全球的营销、推广、时尚及体育赛事的转播和直播。

根据我们自身的经验，要创建一家具有持续生命力的公司，培育一种强大的企业文化是其中最富挑战性且最为关键的方面。

IMG拥有忠诚的员工，他们迫切地想要证明自己为什么要将生活和工作托付于马克——托付给一个大师级的管理者和富有热情的老板。对他们而言，继承马克留下的遗产既是一项伟大的特权，也是一种重大的责任。

通过撰写本书，马克将自己鼓舞他人的能力传递给了新一代的管理者们。马克和世界上最知名的运动员、名人和达官政要们打过交道，对他而言，要选择撰写一本关于其自身成就和经历的回忆录轻而易举。然而，他却选择了撰写具有应用价值的内容，以期帮助那些想要创立企业和想要打破陈规的人，无论他们志在何处。

你将读到的内容，是马克最原始的、未经加工的智慧。有时候，它是非常具体的——例如，相较于其他团队运动，马克尤其重视高尔夫球和网球的奇妙原因。但是，本书更主要的是一本实现成功管理的手册——如何做出艰难的决策，如何战胜竞争对手，如何制定战略以及如何根据企业家的愿景进行管理。

同时，本书还包括一些令人难以置信的“窥探者”的故事，这些故事把他的所有教导应用到生活中。无论是马丁娜·纳夫拉蒂洛娃（Martina Navratilova）与克里斯·埃弗特（Chris Evert）的网球对决，还是1984年洛杉矶奥林匹克运动会的营销热潮，只有亲身经历过整个过程并且不断挑战现状的人才能向我们传授这些案例。

毫无疑问，无论在哪一个时代，马克·H.麦考梅克都会获得成功。

阅读愉快！

威廉·莫里斯奋进经纪公司（WME|IMG）的联合首席执行官：

阿里尔·伊曼纽尔（Ariel Emanuel）

帕特里克·怀特赛尔（Patrick Whitesell）

2015年

前言

哈佛商学院不会教你的商业策略

当我还在耶鲁法学院学习的时候，我就已经知道，商学教育比法学教育要有价值得多。几年后，通过在哈佛和其他几个商学院的学习，我更加确信这一点。即使两者在现实世界的实践中各有缺点，商学教育仍然比法学教育更有价值。MBA或LLB（法学学士）课程作为商学的入门课程，都值得人们去学习。但作为人才培养，作为人们不间断的学习过程的组成部分，学位课程的优点是为人才培养奠定基础，而缺点则是会给人带来一种天真的傲慢。

人们从商学院学到的最好的一课就是让你意识到商学院不能教给你什么——日常商业活动中的所有复杂细节。这些复杂的细节大部分都是自学的过程，但是了解像我这样的个人经验会让这个过程变得更短、更容易并可以极大地减少痛苦。

20世纪60年代初期，我成立了一家资本金不到500美元的公司，并促成了一个行业的诞生，即体育管理和体育营销行业。如今，这家公司已经成长为网点遍布全球，年营业收入数亿美元的IMG。

或者大家更为熟知的是“那个让阿诺德·帕尔默（Arnold Palmer）赚了数百万美元的人”，而不是我自己的名字。事实上，是阿诺德·帕尔默让自己成为百万富翁的，但我想阿诺德·帕尔默愿意认可我为他提供的帮助。

尽管管理体育名人的形象始终是我们最重要的工作，这些体育名人包括让-克劳德·基利（Jean-Claude Killy）、杰基·斯图尔特（Jackie Stewart）、赫谢尔·沃克（Herschel Walker）、马丁娜·纳夫拉蒂洛娃、

克里斯·埃弗特等在内的500余名客户，但是这只是我个人，也是我们作为一家机构所做的事情的一个方面。

我们的电视部门在全球制作了数百小时的原创网络电视节目，并以数千美元的价格销售给客户，其中包括温布尔登国际网球锦标赛（Wimbledon）、NFL、美国网球和高尔夫球协会（U.S.Tennis and Golf associations）、世界滑雪联合会（World Ski Federation）、NCAA（美国大学体育协会）以及皇家古高尔夫俱乐部（Royal and Ancient Golf Club）等。我们的营销部门为全球50多家蓝筹企业服务。同时，我们还为数百位公司高管提供个人财务规划与管理服务。我们拥有3家时尚模特经纪公司，曾经或正在服务的机构覆盖面广泛，服务对象包括诺贝尔基金会、梵蒂冈和英国天主教会，我们还担任了1988年卡尔加里冬季奥运会和1988年韩国首尔夏季奥运会的电视顾问。

在20多年的岁月中，我认为自己接触过所有类型的商业场景和所有可以想象的商业风格。我曾经不得不去辨认超级体育明星复杂的自我，了解他们的伴侣、父母、爱人、邻居和追随者；我曾经和州领导、企业领导、国际银行家、小城镇的顾问、政府体育部门的官僚及专制帝国的建造者们打过交道；我也曾经和不同阶段和层面的娱乐行业、新闻行业及休闲行业接触过；我还曾经和世界上每个民族的人都做过生意。

同时，没有亲身经历过的事情，我也观察到了。由于公司与世界各地的大企业都建立了联系，我在不计其数的行政套房和董事会会议室待过，我目睹了很多公司的行动，同时也意识到了很多公司缺乏行动能力的原因。我看到了所有可以想象的企业风格、企业文化、企业理论和企业哲学，并注意到了为什么很多公司没有这样做的原因。在这本书中，我根据自己的经验和观察提出了一些建议，内容涵盖了销售、谈判，创业、建立、经营企业，管理人员及其个性，如何取得工作进展以及完成工作。

但从某种程度上讲，这种绝对的分类方式具有误导性。本书的真正内容是“经验智慧”：积极主动地利用你的直觉、洞察和感知的能力。让这些智慧引导你通过最短的路径到达你想去的地方，即便这可能意味着你需要越过栅栏或穿过小巷。

你能真的学会将直觉应用到商业活动中吗？也许你不会完全学会，但你能够学到的是利用经验智慧去思考。我在商业领域的大部分言行，无论是谦逊的还是故意挑衅的评论，都是为了赋予自己一些心理上的优势，或是帮助自己尽可能地从别人身上获取更多东西。这才是经验智慧的真谛：一种应用型（实践性）的人类认知。

从完成交易到要求加薪，从激励5000人的销售团队到一对一的谈判，从收购新公司到扭转旧公司的局面，无论是哪一类事务，我所面临的商业环境几乎都是取决于人的环境。并且，只有那些有着敏锐判断力的、知道如何应用这一点的管理者，才能占据优势。

公平地讲，哈佛商学院没有教给你的东西正是它们无法教给你的东西：如何洞察人心以及如何应用这些知识来得到你想要的东西。

但是，这正是本书能够教给你的东西：如何洞察人心，如何影响他人对你的理解，以及如何将两者应用和量身定制到任何一种未来可能发生的场景中。

显然，商业场景就是如此场景化，只要你有明确的、有意识的行为，就会产生一致的、下意识的反应。但只要有可能，我会尽力为你们解读这些行为。基于我的个人经验和观察，我会提供一些可以直接应用的技巧，它们将产生直接的、实际的结果。

我提出的很多建议不仅是与众不同的，而且是非传统的，我认为依赖于传统智慧（包括陈旧的思想和过时的方法）的力量是当今美国商业面临的最大问题。经营企业是一个不断打破现有系统、挑战固有

条件反射和破除积习的过程。人们总是想要突破却受阻于政策，如果没有对这一问题进行回应并揭开它伪装的外表，那么要想撰写一本能够引起反响的书是不可能的。

商业需要创新。人们总是需要在事物的前沿进行摸索，去试探边界，但出于必要，商学院却注定只能传授过去的经验。其结果并不仅仅是延续了传统思维，同时还扼杀了创新。我曾经听到这样一句话："如果托马斯·爱迪生去了商学院，我们或许就只能在蜡烛下面看书了。"

商学院教授的知识和经验智慧之间存在着差距，后者源于日常的企业经营和管理经验，我撰写本书的目的就是为了弥补这些差距。

在过去数年中，我的公司聘用了很多毕业于哈佛或其他大学的工商管理硕士。在我还很单纯的时候，我认为这是我个人的一种条件反射：如果你有疑问的话，就聘用一名MBA吧。所以当公司成长起来并逐步进入自己不那么自信和擅长的领域时，我做出了这样的推断：工商管理硕士凭借其所接受的教育，成为我们管理这些领域的最佳人选。

我发现，商科硕士学位有时会限制一个人获取经验的能力。很多我们早年聘用的MBA要么生来就非常天真，要么是商科训练的受害者。其结果就是在真实的社会学习中遇到障碍——无法洞察人心或判断自己的处境，也无法识别错误观念。

公正地讲，也有部分MBA的员工能根据社会实践进行很好的调整。然而，正如我前面假设的那样，将高学历和高智商直接等同于"商业智慧"的观点已被证明是一个极大的错误。

很多年前，哈佛商学院开设了一门名为"新创企业管理"（Management of New Enterprise）的课程，该课程对我们的公司进

行了案例研究。当我在哈佛商学院讲授这门课程时，以及在杜克大学及其他国家的商学院演讲时，我才开始深入了解其问题的本质。即便学生们提出了问题，也很难在商学院中找到合适的人去了解具体的商业场景。就像转动曲轴一般，他们更希望解决方案自动冒出来。显然，无论是针对人还是问题都不适合这种模式，同时这种尝试也扭曲了人们的认知。

有一个故事讲的是有两个25年没见面的朋友在街上相遇了。其中一位以班里最优异的成绩毕业，现在担任当地一家银行分行的经理助理；而另一位从来没用自己的才智征服过谁，却拥有着自己的公司并数次成为百万富翁。当这位银行的朋友询问另一位朋友成功的秘诀时，另一位朋友说，这非常简单："我用两美元买入商品，然后以5美元卖出去。当利润率是60%时，你根本无法想象你能赚多少钱。"

我对才华、智慧以及研究生学位并没有与生俱来的偏见，但是它们并不能代替常识、判断力和经验智慧。我想，哈佛商学院也会认可这一点。我最希望看到的是本书能够成为哈佛商学院的一本必读书目。

第一部分 人

第一章 洞察人心

让我讲两个故事：一个和未来的总统相关，另一个和高调的职业高尔夫球手相关。尽管这两个故事发生的时间相隔近10年，但它们在我的脑海中被联系到了一起。

1963年，我正在巴黎进行高尔夫球世界杯赛之旅。其间，我两次偶遇理查德·尼克松（Richard Nixon）：一次是在高尔夫球俱乐部，他来到我的桌边和加里·普莱耶（Gary Player）谈话；另一次则发生在几天后的银塔餐厅，他停下来和正在与我共进晚餐的阿诺德·帕尔默及杰克·尼克劳斯（Jack Nicklaus）打招呼。

尼克松的谈话非常和蔼可亲。在我的记忆中，他在这两个场合都说了同样的五六句话。这场景就好像他在对着人的画像说话，而不是在和真实的人说话，好像他对可能遇到的每一种类型的人都储存了大量的语言——对体育明星有五六句话，对商业领袖有一段话，对宗教人物则是另一段话。

另一件事和耀眼的高尔夫球手道格·桑德斯（Doug Sanders）有关。当我们最开始代理道格时，很多人说我们犯了一个错误。道格身上有一些“拉斯维加斯往事”。他混迹在一群浪子中，麻烦缠身，并不时被曝光参与赌博。一部分人认为，他对我们来说太具争议，甚至有人询问我们为什么要相信他。坦诚地讲，比起那些质疑我的人，我更加相信道格。下面，让我开始分享我的故事。

有一次，道格在加拿大参加高尔夫球表演赛。他自己安排了所有的行程，我对此全然不知。由于他的报酬都是以现金支付的，所以我可能永远也不会知道这些。然而，在表演赛结束一周后，我们收到了

一个来自道格的信封。信封里没有信或者便条，只有用现金支付给我们的佣金。

现在，我之所以想起这些事情，是因为这些事强调了洞察人心时的一些要点。人们在最简单的情况下更能展现出真实的自我。

例如，我与尼克松的偶遇就表现出他的一些不真诚和虚伪，10年之后，当他被迫辞去总统职务时，我仍然对此记忆犹新。尼克松所遭遇的麻烦很有可能与他在水门事件中的虚伪表现有关。人们不喜欢虚伪的人，他们不信任虚伪的人，更不愿意让虚伪的人来管理他们的国家。

而在道格的例子中，表演赛的费用如此微不足道，甚至不值一提。但直到今天，我仍然能够想象出他回到房间，从一沓钞票中抽出我们的费用，放在信封里，并在信封上写下我们的地址。这件事足以维护道格·桑德斯的人格，在他身上，其他任何事都不曾发生过。

人们可能认为，他们两人中一位是展现出高尚人格的未来总统，而另一位则是骗子一般的高尔夫球手，但事实证明这种结论是错误的。

这些和商业有什么关系呢？全都相关。

在商业的世界中，根据不同的情况来建立一个或若干个企业形象易如反掌。一些人会对下属表现出一套，而对老板表现出另一套，同时对公司以外的人则有着截然不同的表现。

但那个真实的自己，即人的本性却无法通过变换表象来适应不同的环境。在任何一个正在进行的商业场合中，无论是针对内部人还是外部人，你迟早都会发现，自己所面对的是这些人真实的自我。

最起码，你希望听到别人真正想说的是什么，而不是他们正在告诉你什么，你希望将别人的行为（他们的商业活动）放到更大的人物背景中。无论是在销售还是在购买中，无论是雇用别人（发挥我们的顾问才能）还是被别人雇用，无论是谈判合同还是回应别人的需求，我都想要知道对方来自何处。我都想要知道对方真实的自我。

商业环境总是可以归结到人的环境。如果我对面前的人了解得越多、了解得越快，我就越能成功地应对。

不要对答案抱有成见

人们总是根据自己的见闻和对方企业的背景资料来对别人做出评价，即使还没有见到对方。人们甚至会不信任对方或是忽略自己的想法，来让结果符合预料中的结局。

我们常常必须面对别人对IMG抱有的成见。公司的一切行为都清晰可见，IMG在多家杂志和电视台中的企业形象都突出了我们在体育领域的实力，但同时也被描绘成强硬的甚至无情的谈判者。

十有八九，这些成见对我们来说是有利的。人们期望我们做出出色的成绩，而他们的预期会帮助我们更加容易地去实现这样的目标。然而，当发现我们实际上是非常讲道理的人时，他们会大吃一惊。

但同时，每10个人中就会有一个人对自己先入为主的观念坚信不疑，以至于对自己所处的商业环境或是将要打交道的人毫无感觉。他已经准备好要表现得强硬，或者是抵抗我们的强硬，他会说“很高兴见到你”，然而这是一种含蓄的威胁。显然，他先入为主的成见让他没有办法真实地展现自己的见解。

洞察人心就是打开你的感官去了解正在发生的事情，并且将这些见解转化为有利于你发挥自身优势的切实证据。

在担任纽约尼克斯队（New York Knicks）总经理之前，昔日的篮球明星戴夫·德布斯切尔（Dave DeBusschere）曾在我们的电视公司担任副总裁。戴夫和康涅狄格州一家保险公司的高管举行过几次令人沮丧的会议，他当时正尝试让对方赞助我们的一个电视节目。这位高管看起来真的对这项提议很感兴趣，但他对和戴夫·德布斯切尔打交道感到不知所措，他永远无法摆脱自己的怀疑。他的理由是：如果这真是一次巨大的机会，那为什么不是由一个“普通人”把它推销给我呢？

利用洞察力

当想到高尔夫球下注第一公理（First Axiom of Golf Wagering）时，我和前美国职业高尔夫锦标赛（PGA golf）冠军戴夫·马尔（Dave Marr）向我认识的一些优秀高尔夫球手开了个玩笑：“永远不要在第一个球座上的人身上下注，尽管他可能是古铜色皮肤，带着长杆，还斜着眼睛看人。”

只是通过观察的能力，你就可以获得对人的敏锐洞察力。在大部分商业环境下，洞察力通常可以让你看到更多超越视觉之外的东西，看到事物表面之下运行的个人能动性。

大部分商业场景都提供了所有类型的证据来帮助你看穿表象背后的东西。有时候，这些证据是别人说的话或下意识做的事，比如别人在听到某个特定问题时转移注意力的方式。但他们也可能会表现出非下意识的行动，比如别人表达特定想法时所选择的措辞方式。关键在于，获得洞察力的线索无所不在，并且任何一个接收到线索的人都可以利用这些线索。

但意外的是，有相当数量的管理人员并没有做到，他们完全缺乏这种意识，不了解自己周围真正在发生什么。他们要么忙于倾听别人的意见，要么太投入于自己在公司中的形象，过多地关注别人可能在做的事情。

我无法想象一个在商业上非常成功的人士却不具备对人的洞察力。商业本身就是非常微妙的，它可能在某些地方存在细微的边界，而它在另一些地方的边界却无法被察觉。在这个过程中，每个方面都与人有关——管理他人、向他人营销、与他人合作，就是要让他们做你希望他们做的事。没有洞察力，这种微妙就荡然无存。

洞察力让你超越现在。假设你可以预知未来10年商业中将发生的一切事情。这些信息不仅会让你变得明智，还会让你变得成功和富有。然而，正是对人的洞察力带给你这种预测未来的能力。

一个人的本性或真我，不会随着环境的改变而改变。它具备完全的一致性。你越了解这个人，就越会获得更多表象之外的信息，也就越能够准确地预测他在大部分商业场景下会做出怎样的反应或回应。

当然，这个过程也是专业人士的一贯手法，这些专业人士是“通灵者”和“算命师”，他们用同样的伎俩来告诉人们在未来的几个世纪将要发生的事。

“通灵者”会通过观察客户的行为举止、外表、穿着并询问一些简单的问题来进行快速判断。从这些信息中，他们可以“预见未来”，实际上就是基于已经发现的信息告诉客户他们想要听到的结果。出色的“通灵者”可以从极其微小的信息中提取出令人惊叹的感知事物。而部分“通灵者”则很有可能成为优秀的商业管理人员。

但我也了解很多商业管理人员可能会成为糟糕的“通灵者”。

洞察力的获得需要你打开感官，少说多听。我相信你通过观察和倾听，就可以了解自己需要知道的每一件事情，而不仅限于别人希望你知道的事情——你只需要睁开眼睛、张开耳朵，同时，闭上嘴。

积极倾听

当然，倾听的能力，即真正倾听别人的想法，与简单地洞察别人的能力相比，有着更大的商业意义。例如，在销售的过程中，没有什么比倾听更有价值。但最重要的事情在于，在任何一个商业场景下，倾听和没倾听的人会用不同的方式应对，并且得到不同的结果。

当着手准备撰写这本书时，我向很多商界的朋友请教了这个问题——如果让他们来写这本书，他们会提出哪些商业建议呢？他们当中有相当一部分人是公司的董事长。他们的答案是“学习成为一名出色的倾听者”。这个答案几乎没有例外，并且常常排在答案列表的第一位。

我的一位朋友是一家著名销售机构的负责人，他把这个建议描述为“注意你的听说比例”。而另一位百事可乐的高管，则告诉了我一个关于百事公司变革的故事，以及如果他是一名更加优秀的倾听者，他将如何更好地拯救自己和公司。

他说道，百事曾经一直努力尝试进入汉堡王（Burger King），由于百事认为汉堡王永远不会想到放弃可口可乐，因此百事将陈述的焦点集中在为消费者提供更多的选择上。汉堡王的经营理念的确在于为消费者提供更多的选择（“用你的方式拥有”）。但是，正如百事反复提到的，它只是一个哲学意义上更大范围的有质量控制的菜单，因为这个菜单的选项是有限的——只包含了可口可乐。

有一天，百事终于理解到了这一点，并转而在推介会上强调，百事和汉堡王是灵魂的伴侣——它们的关系就像第二梯队的伙伴在共同

追逐第一梯队。它们已经在共享相似的"产品优势"战略（一个是"百事挑战可口可乐"，一个是"烤的比煎的好"），难道这对赶走可口可乐而引进百事可乐没有作用吗?

汉堡王的人回应道："事实上，我们在几个月前就在尝试告诉你们这一点。很高兴终于有人听到了。"

积极观察

我会经常为了能和别人面对面交谈而飞行很远的距离——即使很多需要讲的内容可以通过电话来传达，我也会这么做。如果谈话的内容很重要，或者我与谈话对象是一种长期关系，那么我更希望基于自己的观察而不是听闻来形成印象。毕竟，单独会面所形成的印象常常和电话交谈所形成的印象相去甚远。

观察是一项积极的行动。人们通常会不经意地表达自己，除非你非常积极地去注意他们。人们所说的话和所释放的信号，既包括有意识的，也包括无意识的。这些无意识的信号常常被称为身体语言，它非常重要，但它还只是无意识信号的一小部分。大部分视觉表达都是有意识和有目的性的——如人们的着装、举止方式以及其他人想要制造特定印象的方式。但是，这些信号只有在你有能力获得的情况下才能发挥作用。

积极观察意味着着眼于宽广的视野，获取所有有意识和无意识的信号，对这些信号进行评价并转化为有用的认知。当和别人当面交谈时，我最希望尝试建立的是一个舒适区——"图像的边框"，而不是其他东西。谈话也是如此，我需要基于自己的见闻来观察谈话的边界，这些信号让我能更好地和这个人打交道。

积极观察并不意味着草率的观察——过于匆忙地得出结论，对正常解释的过度反应，或是解读出根本不存在的东西。例如，当我在别人的办公室进行会谈时，我经常注意到，当他们准备变得严肃时，身体会倾向于在这种场景下“前倾”，甚至无意识地推动桌子上几尺外的东西。但我也常常看到有人后倾靠在椅背上，摆出完全放松的姿态。

另外，匆忙地概括或下结论都是愚蠢的，因为它可能会误导你。所有有价值的观察都必须放置在更大的环境背景下，并结合其他的所见所闻进行考虑。

传统的智慧告诉我们，如果一个人放松地倚靠在椅背上，那么他不是那么“居高临下”，反过来也成立。如果他正襟危坐在椅子的边缘，身体微微向前倾，仔细听着你说的每一个字，然后什么也不会做。但是，我们当中有多少人曾经和这样的人打过交道呢？这些人通常是旧式的“我很高兴你来和我交流”的类型，或者是急于求成，通过勤奋来讨好上司的人，像后者这样的年轻追随者已经判断出，让他们走上巅峰的，不是他们要做和要说的事情，而是他们看待这些事情的方式。如果碰到正襟危坐的人，就会让我感到紧张。

姿态之所以有趣还有另一个原因，对人进行的最有用的观察之一，就是形式和实质对他们而言的相对重要性——姿态和摆姿态是完全不同的两件事。

当别人摆出一种姿势，如果他们的随意性有些过头了，或者他们保持姿势或收起肚子的动作太过拘谨，这都会让我感到困扰。这些人的办公室，或者办公室装饰的方式通常也和这种风格一致——挤满了证书和纪念品的办公室，或者明显故意制造某种特定印象的办公室通常都彻底泄露了他们的秘密。你必须谨慎地和这种人打交道。他们可能更热衷于外表而非才能，热衷于表象而非真正的成就。

当然，进行观察时最富有创造力、最持久、最具启发性的区域就是人的眼睛。即使其他所有信号都指向别处，眼睛也会告诉你这个人的真实想法。

请记住，在商业场合，当不能说话的时候，人们就会用眼神来交流。当你下次和多个公司外部人员一起开会时，请注意他们之间的眼神交流。这将帮助你判断他们的真实想法，分辨出他们当中谁最具影响力——并且让你了解，自己是否让他们感到厌烦。

自我

自我产生差距——理论和实践之间的差距，如意算盘和真实生活之间的差距，事物实际运转的方式和你所期望的方式之间的差距，以及在哈佛商学院能够学到的内容和不能学到的内容之间的差距。一家公司有2500名员工，就有2500种自我，每一种自我都对现实有着独一无二的见解。为什么应该发生的事情没有发生？为什么不该发生的事情却发生了？为什么人们处理它们的时间比实际需要的长？自我意识就是答案。

一个人的自我可能是自己最强大的同盟，其中傲慢的自我尤其如此。很多人的理想最终得以实现都仅仅是因为人的自我如此坚定，他们的内心不会允许自己放弃。如果你能够读懂自我，理解自我对商业活动的影响，然后通过肯定、探索和最小化负面影响来控制它，你就能够从中受益。

到目前为止，一个人自我的大小是最容易辨别的东西。大部分成功人士都拥有高大的自我，认为自己拥有三头六臂。有趣的是，大部分女性商业人士的自我更难读懂。尽管相比男性商业人士，女性商业人士的自我意识（即如何定义自己）在工作中受束缚的程度更低。

然而，高大的自我并不意味着坚强的自我。事实常常是相反的，一部分人正是因为低微的自我形象而需要表现出自信。同时，渺小的自我也并不一定意味着软弱。大部分我了解的高效率的商界人士都非常低调。

我喜欢和坚强的自我打交道，因为我相信大部分的商界人士也是如此。他们通常是愿意承担合理风险的管理人员，不会做事后诸葛亮，并且他们会以最快的速度完成工作。

软弱自我的人更难读懂，它使我们难以决定自己应当采取什么行动。软弱自我的人在行动过程中对自己的预期也会更低——这意味着和他们打交道你会花费更多的时间，获得更少的成就。

一旦你确定了一个人自我的强弱，你就可以应对一系列场景中出现的问题：他的答案是否直接和坦率？他是否迅速做出决定？在做出决定后，他是否会动摇？他的观点一致吗？他非常直爽还是会隐蔽操作？他在处理问题时，是按照实际情况，还是按照自己的想法？

并且，最为重要的：这个人的可靠程度如何？

一个人的“可靠系数”和他在各种商业场景中的行为有着直接的联系。他是固执的还是理性的？他认为形式比实质更重要吗？他过分的行为和虚荣将会产生什么影响？他会说一套做一套吗？他喜欢当面和你打交道，还是不当面打交道？

你需要承认和理解他人的自我对其自身业务的影响，并利用这些信息来发挥自己的优势。与挑战或对抗他们的自我相比，这样的行动更容易也更有效率。

这里我们讨论和自我相关的最后一个问题——你自身的自我。自身的自我是阻碍人们洞察他人的最大障碍。留意自己的优点和缺点，

并注意它们在你对他人做出的反应中可能造成的影响。如果你对他人进行判断的结论是基于自身的自我而不是基于他人的自我，那么这个结论很难成为有效的结论。

有用的印象

在我所遇到的众多情形中，也会出现这种情况：既没有最终达成我所期望的场景，也没有留下关于对方的良好印象——他处理问题的方式让我希望再次和他打交道。这种情况通常会带来机遇——这些机遇不仅能够弥补最初的失望，还能真正发挥作用。

1975年，我们第一次尝试为克里斯·埃弗特做代理时，她决定要保持独立。但在会面中，我被她直率的性格以及管理自身事务的方式所吸引，因此确信合作关系的“正确性”，并且相信总有一天我们会为她代理。5年后，她成了我们的客户。

我有时也会想起一些其他的场景，并思考：“小伙子，一切都结束了，你开心吗？”同时，尽管我从来没有彻底下决心不要再见到谁，或是在某些非常特殊的情况下才和谁打交道。年轻时，我更容易被外在的因素所吸引——金钱、权力和魅力。但随着年龄增长，从理论上讲，我变得更加明智了，我开始重视企业或其他事物内在品质的重要性，并认清了外表光鲜并不重要，无论是名气还是职位都是如此。

被肤浅的外在所吸引的人会让你怀疑，在处理业务的过程中，他们的双眼有多么容易被蒙蔽。

要警惕那些常提及其“密友”（通常他们的名字是有目的地留下印象）的商界“老相识”，以及那些暗示自己与某个特定合作伙伴有着良好私人关系的人。如果你碰巧知道这个人是你的朋友，你可能会想要知道你的朋友和那个人的关系。如果事实证明他们只见过一两次，你

可能需要开始更多地考虑这个人和他所陈述内容的准确性。（我曾经就此给一个员工打过电话核实——据我所知，他从未见过他所提到的这位“最好的朋友”。他给了我一个我所听过的最好的回复。他说：“我的意思是，他是我最好的电话朋友之一。”）

与某人一起工作的人可以提供关于此人的信息。例如，一个给人留下深刻印象的秘书，可以帮助你形成对他的老板的看法。

其他的下属也是如此。我曾经与一家知名体育用品公司的高级主管进行了一系列会面。他的名声证明他是相当有能力的，但他似乎完全被吓到过，甚至不愿对最平凡的细节做出承诺。当我和他的老板，即公司的主席见面后，我理解了自己的发现——这位主席自负地要求自己做出所有的决定。公司内部的人往往会吸收公司管理人员的很多特征。如果你了解他们的领导，就可以判断他们是有效吸收了其领导的优点，还是吸收了其领导的缺点或存在质疑的习惯。几年前，我在澳大利亚和当地一家主要电视台的导演共进午餐。从个人角度来说，他是一个非常出名的人物，而他的老板——一家国际通信公司的所有者，则是整个澳大利亚最有权力和知名度的男人。我曾经和这位导演的老板在多个场合一起吃过饭，并且知道，这位老板从来不用亲自付饭店的账单。用餐结束后，他只是简单地起身并离开。这大概是一种虚荣，但仍令人印象深刻：也许他在澳大利亚的每一个饭店都有账户，或者他的信誉如此优秀，以至他所光顾的饭店都知道只要把账单送到他的办公室即可。后来在我和电视台导演一起用餐的那天他继承了他老板的特殊习惯。当我正想要支付账单时，导演说已经处理过了。带着些许炫耀，他起身准备离开餐厅。至此，唯一的问题在于，他还没有像自己的老板那样出名，一位餐厅主管以为遇到了想要逃单的客人，焦急地追到了大街上。

显然，要洞察人心或对伪装之下的人性具有洞察力，并没有固定的速成规则。但如果存在一种参考标准，就能为我们提供一些比较的

基准，在不同的环境下和在面对不同的人时，我们可以利用这个基准去观察。

因地制宜

我曾经与一位《财富》500强公司的董事长及其夫人进行过混合双打。在整个比赛过程中，他都在指责她，并认为他们输掉的每个球都是因为她。虽然她不是马丁娜·纳夫拉蒂洛娃，而他自己也不是比约恩·博格（Bjorn Borg），当至少双方输掉的分数是相当的。但是，他就是无法承认自己的错误，而她是最合适的替罪羊。如果他打丢了一个球或失去了领先优势，他就会责怪他的夫人分散了自己的注意力，或者问她为什么不在开球前把球收起来。这些都让我了解了在和他开展商业活动时应该预期到的信息。

人们常常在最无关紧要的环境下显露出最本质的自我。他们是如何对待餐厅服务员或航空公司服务员的呢？了解他们在某个特定的情况下有多不耐烦，或者了解他们在一个小错误上有多沮丧——未来，这些信息都可以被证明是无价的。

最近，我与国际体育运动的一家主要管理机构的负责人进行了谈判。在之前的多个场合中，我都观察到了他的耐心极限很低，也观察到他发脾气之后的行为举止——他将整件事情都当作一个想要摆脱的刺激物，不再做任何考虑。我知道，即便我们耐心、礼貌地坚持我们的立场，他最终也会变得非常愤怒，把谈判的关键作为一件小事而不予理会，而事实上他也正是这么做的。

商业活动是一个鼓励别人降低其警惕性并不断保持自我警惕的过程——事实上，这是从事商业的唯一方式。通常，场合或地点越不正式，人们就越有可能放松警惕。你会非常惊讶自己可以从这些准商业或社交商业的场景中学习到很多东西。

出于这个原因，我是一个非常赞同在早餐、午餐和晚餐会面的人。在其他聚会上，我通常对观察别人非常感兴趣，但如果用餐会面过程中展开的是一项新的商业关系，我会同样饶有兴趣地在所谈及的每项业务中去观察别人。

我曾经在纽约和一位未曾谋面的人共进午餐，我们仅仅是在电话交谈中了解到彼此有合作的可能性。当我们开始点餐时，他告诉我，他正在严格节食，因此只要一杯咖啡就好。这是一家相当著名的餐厅，我发现他并没有因此为了点餐而点餐。

但是接下来，我发现了有趣的事情。当服务员来到我面前时，出于礼貌，我问他是否确定连份沙拉也不点，他回答说："或许我应该再点一些什么。"并补充道："你点什么，我就吃什么。"

他如此轻易地改变自己的想法，因此我不得不怀疑，他的企业在谈判中的"最终"立场会是什么呢？在任何一次谈判中他有多么容易追随引导者呢——以及，他是否为了便利而非信仰而选择退让呢？

当然，上述的任何一点都不会真实发生。但我认为自己已获得了一些被证实有用的洞察力，它可以在将来发生的交易中发挥作用。

在一些令人感觉格格不入的地方，或一些小范围的聚会中，这点也是非常有借鉴意义的。在这种场景下，人们不得不与他人交流，或在自己的舒适区之外经历这个过程。因此，我经常把来自不同圈子的朋友、客户和商业合作伙伴混合在一起。我发现，这种方式具有启发性，例如，在这种场合下我就能观察到我们的体育产业客户是如何回应商界人士的。

从某种程度上讲，这点有助于我们预先判断，将客户推介到消费者和被许可方面前的程度。我的脑海中随身携带一些人的名字——阿诺德·帕尔默、加里·普莱耶、杰基·斯图尔特、约翰·纽科姆（John

Newcombe）和让-克劳德·基利，而他们的个性就是我营销工作的关键部分。但对于其他人来说，如果没有谈论自己或者同一领域内的人时，他们往往无话可说。

观察边缘（非黄金）时段

正式的商业场合、安排紧凑的会议、谈判环节以及其他的商业交流形式很有可能是信息量最少的，因为在这些时候，人们最容易进入“准备好应对挑战”的状态。

因此，下意识地切换到边缘时段，比如会议的开始和结束，以及转换的间歇，在这些时段，人们最容易放下防备。在两个小时的商业会面中的头几分钟——在你真正开始讨论手里的业务之前，和最后几分钟——参与者都开始互相道别之时，可以告诉你更多关于正在打交道的这个人的信息，这些信息比会议进行期间提供的一切信息还丰富。不幸的是，这些时段却极有可能是你观察力最弱的时候。试着提高自己在这方面的意识吧。

同时，也要注意人们在有停顿的、非正常的交流或是超乎正常的商业场合信息交流之外的信息。大部分商业对手扮演着数个角色，当有人“破坏秩序”时，事情表面上会发生一些变化。这时，你只需要简单地关注是谁“打破了秩序”以及其他人是如何用语言和眼神进行回应的，这些都将为你提供更多的信息。

《教父》（*The Godfather*）中有一个场景可以完美地解释这种情形：

教父断然拒绝了黑帮老大让其加入毒品生意的邀请，但此时，他的大儿子桑尼（Sonny）却情绪激动地脱口而出：“你们提出的条件侮辱了我的家人。”

当然，这是想要杀掉教父的举动。仅仅是通过拒绝对方条件的行为，其他教会成员就正确地接收到了打破秩序的信号，与表面情况相反，桑尼十分愿意考虑接受这项交易，而不是像父亲那样表示拒绝。

尽管《教父》中的场景是虚构的，但其揭示的人物心理却是真实的。

高尔夫球场上的洞察力

我非常热爱高尔夫球运动。我人生的大部分时间都在打高尔夫球，并且，我尝试着寻找为什么自己对如何将一个小白球打进一个小黑洞的活动如此感兴趣，并在它身上倾注了太多的时间。

我确信自己如此热爱它的部分原因是打高尔夫球的过程带给我的各种情感和它揭示的复杂人性。

我常常说，对比一场高尔夫球和100小时的会面，我能从前者中获得更多关于对方在商业场景下如何反应的信息。或许，高尔夫球的运动场景比任何其他运动场景都更直达人心——绿色的草地和连绵的小山。令人惊叹的是，这样一项运动竟然可以揭示如此多的信息。

让步推杆

让步推杆是高尔夫球玩家对同伴或对手进行让步的短距离推杆。

对于社交高尔夫过程中的这个细节，观察与之相关的各种各样的行为非常有趣。一些人会拒绝所有对方提供的让步推杆，坚持要把每一个球打到洞里并准确地记录得分。

其商业含义：你很难为这样的人提供帮助。

而另一些人甚至不会等你提出就假设自己获得了让步推杆——即使离球穴还有6英尺[注]远。这类人通常骄傲自大，如果他们能停下来想一想的话（但他们从不会这样做），就会发现他们无论如何都能够“控制”球进洞。

其商业含义：他们不会向你寻求帮助，相反，他们认为自己得到帮助是理所当然的。

但其中最吸引我的是这类人——他们会“不那么尽力地”完成推杆，他们的动作有些类似于单手扫过。如果球进了，那么结果非常好；如果球没进，则他们只是因为自己并“没有那么尽力地”去打，而仅把它当作一次让步推杆。

其商业含义：很难确切地描述这一类人，他们具备自欺的能力，可能会夸大其词，基于最初所说内容，他们可能会告诉你一个润色过的版本。

你打了多少杆?

我曾经多次与一家大型机构的首席执行官一起打高尔夫球。即使他在某一轮打得很糟糕，他仍认为自己打出了同样的杆数：“我打了79杆。”当然，这79杆中包括了几个事后的让步推杆（球在洞口边缘徘徊之后）以及他在计算杆数时出现的一些记忆错误。有趣的是，他真的相信自己打出了79杆。

在商业活动中，这类人让我感到紧张。他拥有创造性地阐述事实的能力，并且始终坚持这种说法，直至使其成为真理。

你的缺陷是什么?

大部分人都能够非常合理准确地定位自身的缺陷。但一些人放大了自身的缺陷，甚至让缺陷翻倍。这类人就是想要欺骗你的人，除非

拿了你的钱，否则无论结果如何他们都不会对这轮比赛感到满意。同时，这也很有可能是他们希望的做生意的方式。

而其他人在告诉你他们自身缺陷时，会描述得比实际存在的缺陷少。这一类人则是在努力地欺骗全世界，让别人相信他们有多好。他们会倾向于掩饰自己糟糕的表现：“我今天正在休假。”在商业活动中，这样的话你听到过多少次呢?

冬季规则

当球道状况不佳时，就需要冬季规则发挥作用——改善球在球道上的位置。有意思的是，对一些人来说球道能变宽，尤其是当球和果岭之间的“球道”上有一棵树的时候。对此并不需要深奥的心理学知识——这些人在作弊！

高尔夫球的规则

一场比赛的地方规则或者高尔夫球的规则如何适用于一场特定的比赛，会清晰地记录于积分卡的背面。让我感到惊奇的并不是一些高尔夫球手对当地规则的理解，而是他们在理解这些规则的过程中所经历的心理扭曲。有人会对我说：“看到那边的白色界杆了吗？管它呢！”而有人会在打完第三个洞之后仍在向我解释他对规则的理解。两者当中，我更愿意和第一类人打交道。

洞察人心，我的7步计划

显然，打开你的感官智慧去洞察人心并不是7步、70步甚至700步就能做到的。这也是本书的主旨：如果这些内容如此直截了当的话，那么我们应该能在课堂上学习到。但是，我可以直截了当地告诉大家的是，学习洞察人心需要一些基本原则。

第一步：积极倾听

不仅要倾听别人讲话的内容，还要注意别人讲话的方式。与所要表达的真实意图相比，人们说话的方式会告诉你更多的信息。因此，保持停顿——略微不自在的沉默会让他们讲述更多内容。

第二步：积极观察

当观看脱口秀节目或是新闻采访时，你曾经这样自言自语过吗？——“噢，这个人很紧张”，或者“啊！这个问题让他觉得很不自在吗？”

事实上，你并不需要去阅读一本关于肢体语言的书来解释特定的动作和手势，也不必简单地通过别人的穿着打扮才可以“倾听”其陈述的内容。

第三步：少说

如果你能做到这一点，就会自动地学到更多、听到更多、看到更多，以及犯更少的错误。每个人都可以做到少说，并且大部分人都应当做到少说。

提出问题，但自己不要率先做出回答。

第四步：重新审视第一印象

我通常会按照自己的第一印象行事，但前提是这个第一印象是我在仔细审视之后确立的。在有了第一印象并最终将其确定为合作关系的基本原则之前，我必须要进行一些“彻底的思考”或经历一段沉思的过程。

穆罕默德·阿里（Muhammed Ali）曾对我说：“我比耶稣基督（Jesus Chris）出名多了。”（他或许是从甲壳虫乐队学到的这句

话。）我被这样的表达震惊了，我当时认为他是吹牛大王，没有理会，让其继续。但几个月后，我开始思考这个问题，并开始统计阿里在所有的穆斯林、印度教和其他非基督教国家的影响，发现阿里确实是非常有名。虽然这种表达仍然是吹牛，但我意识到，从某种意义上说它也是一种事实。

第五步：亲身实践了解到的内容

如果你正好要做一次演讲或是打一个电话，利用一点时间想一想你所知道的信息和自己期望得到的回应。你根据对这个人的了解，可以说些或者做些什么来最大限度地争取对方的认可呢？

第六步：保持谨慎

谨慎是洞察人心最好的部分。亲身实践你已知道内容的本意，并不是为了证明别人在你眼中有多么不可靠，也不是为了指出你凭直觉就知道他们做得不对。如果你让他们知道你所知道的，你就失去了一次有效利用自身洞察力的机会。对于任何一位你有所洞察的人，你都不缺乏洞察力。请记住，只有当别人对你的了解比你对他的了解少的时候，你才能利用自己所了解到的东西。

让别人了解你的可靠系数最把握的方法就是告诉他们你的所有成就。同时，让他们从其他人身上去了解你的品质和成就。

第七步：保持距离

如果你能够强迫自己在任何商业场景中都后退一步，那么你的观察能力就会自动提升，尤其是那些关系正在升温的情况下。当一个人心烦意乱之时，他就会比其他任何时候都更容易暴露自己。如果你以同样热烈的反应予以回应，那么你不仅会变得不那么敏锐，还会暴露自己。

在任何商业环境中，行动都比反应重要。事实上，我就是该原则的一名传教士（我自己也信奉和传播这一点）。

真正让你利用已知信息的是行动而不是反应。它允许你将感知转化为可以控制的东西。但如果只是通过回应，而没有事先后退一步，你可能就会失去了这个强大的优势。

同时，如果你从来没有回应过，你就不会存在过度反应的问题。你会成为控制者而不是被控制者。

---

1. 1英尺≈0.3048米。——编者注

第二章 营造印象

1964年，我正在西雅图的街道上与鲍勃·霍普和阿诺德·帕尔默一同散步，这时，一位女士来到霍普面前问道："你还记得我吗？我们两年前在辛辛那提见过。"霍普非常有礼貌，但他显然完全想不起来这位女士是谁。在女士离开后，他转身对阿诺德和我说道："你们能相信吗？你每年会遇到10000个人，而有人在两年后出现在你面前并希望你记得她的名字。"

对我而言，由于十分不擅长记忆姓名，我总是假设别人也和我一样。无论和别人见面多少次，如果不能100%确定对方知道我的名字——包括名和姓，我都会使用这样的开场白："我是马克·H.麦考梅克。"

这是一个小问题。但是，这也是建立正确商业印象的关键所在。日常的商业活动中几乎没有不朽的行动或伟大的姿态。你只能通过人们言谈举止中的小细节来尽可能地获得对他们的了解，同样，别人也只能从你的言谈举止中的小细节来营造关于你的最持久的印象。

人们在商业活动中与你的关系往往建立在有意识或无意识表达的基础上。你的着装方式、打电话的习惯、你的效率、措辞的方式以及与别人打招呼的方式等，都影响着你在别人心中留下的印象，即别人"读懂"你的过程。这个过程也会让别人以你期望的方式看待你。

这是一种具有艺术性的认知形式。生活中最大的挫折之一是别人没有按照你自己期望的方式行事。然而，如果你可以控制他们对你的印象，你就能够让他们去做你希望他们做的事情。

在任何一种新的商业环境下，各个参与者之间都相互控制。每个参与者都在以微妙的方式对其他人施加自身的影响。谁更有能力控制自己在对方心目中所建立的印象，谁就能走得更远。在短期内这一点确信无疑，而在长期内这一点也很有可能成立。

我的一位朋友把这个人类交流的闪光点称为“商业的导火索”。尽管从营造印象的重要性和影响力角度来看，我赞同这个术语，但它或许掩饰了其过程的微妙性。

显然，认为自己正在被操纵或控制的人不会这样想。最有效率的管理人员可能会以并不引人注目的方式给人留下深刻的印象。有时候，他们只是做了一个简单的行动或手势，人们都不愿错过，这正是一旦他们做了什么，就一定会被关注的原因。

通常，表达事物的方式完全改变了相关关系的发展动态，尤其是在谈判中。我见过一两个词语的增减就会产生这种效果，例如即使你不同意别人的观点，先说一句“我同意”，然后通过一句“但是……”将其否定掉。

有一次，我和《时代》杂志总编辑雷·凯夫共进午餐，当我们到达餐厅时，雷便向服务员打招呼：“很高兴再次见到你。”

服务员应声而起并立即引导我们到桌前用餐。在服务员走开后，我问雷：“我记得你说过从来没在这儿吃过饭。”

“是的，我从没来过。”他回答道。

《人物》杂志的总编辑帕特里夏·瑞安（Patricia Ryan）是雷·凯夫的前同事，她也曾告诉我，如果她正在吃一顿商务餐，并预期自己可能会被威胁或没有受到重视，那么，她就会点一杯苏格兰威士忌和一

杯水。她几乎不喝酒，但还是用威士忌代替巴黎水来营造一个微妙的商业印象。

营造印象的微妙之处在于它需要自我意识——了解你所营造的印象和你想要营造的印象。通常，那些认为自己令人印象深刻的人，会展现这种自我印象，他们的确给人创造了非常强烈的印象，但这些印象中大部分却是不好的。

然而，比扭曲的自我意识更糟糕的情况是完全没有自我意识。有的人在发现机票预订有问题时，便开始对售票员大吼大叫，你见过这样的企业管理人员吗？的确有人有权力让那位管理人员搭上飞机，但这个人会因为这位管理人员的行为而想尽办法疏远他。

这就是自己是自己最大的敌人综合征。即使你有一些话值得说出来，也要确保这些话是以不会真正实施的语气或方式，并保证别人不会听到。

每一天你都要注意在努力留下积极印象的过程中存在的一切微妙机会，以及避免留下消极印象的过程中需要注意的细节。营造积极的印象可以很简单，就像以别人期待的方式去对待他们那样。但它也许会很困难，就像别人乞求你不要这样做，而你必须以别人不接受的方式去对待他们那样。

你给人所留下的印象是允许自己不够完美。人们希望与之建立商业关系的人应当是有竞争性、高效、成熟、公正且坚韧的，如果你能充分利用所有微小的机会去营造这样一个持久的印象，他们就会忽略你偶尔出现的不足。如果别人对你总体的、持久的印象是好的，他们就会原谅你身上一切类型的“出乎意料”的行为。

摒弃先入为主

尝试一下基于别人预期的反向行动，这一招常常效果显著。

如果有人期望你强硬，那么一个简单的、不出风头的评论就会令人惊讶。而如果有人预料你会走强硬的路线，那么你立即做出微不足道的让步则是一种不错的开始方式。如果有人认为我想从他那里得到什么，我就会反向行动，表现出我好像从没有这样想过。

近期我们非常想签下一位犹豫的客户——一位著名的电视明星，她知道我们很想签下她，并且认为我们会全力以赴地去做这件事。在两次初步会面中，我向她简略地介绍了一下自己和我们的公司，并大量讨论了她的职业生涯、机会，以及如果我是她，我会如何着手利用好这些资源。

我一直没有提到代言的主题。很自然地，她开始怀疑我们为什么没有积极地争取与她签约，于是，她开始争取与我们签约。

如果对某一次会面的情况非常了解，我通常会在会议刚开始的一两分钟内，说一些可能与实际情况相反的事情。这种做法至少会让对方减少戒心，并且通常来讲，若一方表现得不那么了解情况，对方就会表现得更加真诚与坦率。

相反，如果我对会面的情况一无所知，我也会加上一两条无关紧要的评论，而这些评论可能会让对方发现，我知道的比他想象的要多。

在国际商业交易中，我就见识过以这种方式来有效应对语言障碍，或是假想语言障碍的情况。“不懂”以及它的数百种语言变体，就是一种非常有用的商业工具。

相较于其他大部分国家的人，美国人可能对第二或第三语言的使用不那么流利（我经常为此辩护和感到不安），因而更加暴露了其语

言障碍的缺点，但同时，其他国家的管理人员则经常利用美国人的这一特点。有的美国商人会巧妙地将一两个完美的短语放在对方的母语中，这位美国商人或许会因此获得优势。

不同民族之间的文化和习俗差异是非常有意思的，即使是在美国国内也是如此。例如，土生土长的纽约人在南方做生意时，常常会受到自认为的“硬伤”的影响，而同时，我也看到许多南方商人暴露出了“北方佬”的缺点。无论什么时候，只要存在文化差异，就会有人占据优势，不论这种差异是大城市与小城市之间的，还是文化产业与金融行业之间的。

我也看到一些人摒弃了自己的文化和习俗。在日本，我们以藤田敦史（Atsushi Fujita）的名义与一家非常成功的体育推广者合作，他的方法有时貌似有些不合常规。几年前，当日本一家广播电视网直接向玫瑰碗（Rose Bowl）委员会发出邀请时，藤田先生正在代理日本电视台对玫瑰碗的转播权。他得知这一情况后，带上女儿连夜开车与这家广播电视网的主席见面。藤田先生站在这位主席家的门口，紧握着女儿的手，告诉这位主席：如果不撤回对玫瑰碗委员会的邀请，藤田先生将会在美国丢脸。两天后，玫瑰碗回到了藤田先生手中。

信件就是使者

内部和外部的通信，是你所拥有的可以频繁地向商界展示自己的机会之一。对于以我的名义进行的对外交流，我严格地坚持书面方式。我坚持信件要整洁地打印（易于阅读）并且没有任何拼写错误。在商业活动中，你能够轻松坚持的事情并不多，但这是其中的一件。如果我听到秘书说“基本正确”通常会很沮丧。信件会形成一种关于你是如何经营企业的潜意识形象，而我不希望别人认为我经营的企业也是“基本正确”，因为我有如此便捷而明显的机会去营造更好的形象。

我尝试着花时间去让自己的商务信件更人性化——任何形式都可以，或许是通过一些句子，或许是几段话——我想通过这样的方式来唤起收件人的兴趣，而这种兴趣也许与信件的主题不太相关或者根本无关。

这使我想起了最近以这样的方式进行的一项商业交易，当对方表明对当地的体育团队有兴趣时，你可以问，“布朗队最近怎么样？”或“你看了周日的比赛吗？”或是问候一下他的家人。这意味着你在表达对他的支持——希望他的工作压力得到释放，或是希望他能够最终获得期望的放松。

个性化的第一封邀请信让人尤为印象深刻。个性化的邀请信一定会引起对方的注意，因为他总会提出这样一个问题：“他是怎么知道的？”这将表明，原因很可能就是你花时间对此做了一些功课。

同时，我还一直坚持每年都寄出大量的商业圣诞卡和圣诞礼物清单。秋季或节日季是我们业务最忙的时候，因此，我每年都想说服自己跳过这些活动，也许没有人会在意这些信件，甚至没有人会注意到它们——但那是大多数其他人的想法，也是我坚持不这么做的原因。

套用信函极度没有人情味，因此，这样的信件是很糟糕的。我并不认为自己曾经听到谁说“我今天收到了一封非常棒的套用信件”。唯一比写着“亲爱的先生”更糟糕的信件就是你的名字被小心翼翼地打印在了固定的位置（通常还有拼写错误），并且用假墨水签名！

随着记忆打字机的出现，我不明白为什么仍然存在套用信件。然而，它们确实是一个“好的内容毁于形式”的例证。

毫无理由地在信封上标记“个人信息及机密”只会对你造成强烈且直接的负面影响。欺骗从来不会营造好的第一印象。如果你不得不使

用“个人信息及机密”的字样来让别人阅读你的信，你就有可能以同样错误的方式做很多其他的事情。

在合适的环境下，速度也很重要。电报、电传和有线电报比普通信件更能引起人们的注意。它们带着一种重要的光环，通常会被立即送到收件人手中，而不是转到秘书那里。即使是航空快件也是如此，尽管它已经变得如此普遍，并已经失去了其大部分的影响力。

身边的办公人员决定你的形象

正如我们所看到的，秘书是你与外界官方的联系纽带，他如何处理工作就是外部世界如何看待你的镜像。如果他的态度非常生硬，那么你就会被认为态度生硬。如果他泄露了机密信息，你就会被认为泄露了机密信息。如果他以你的名义忘记了别人的名字，你就会被认为是一个对名字健忘的人。而如果他非常多管闲事和傲慢，那么你就会被认为是多管闲事和傲慢的人。

英国一位著名电视主管的秘书总是让我无法安排与其老板会面。我曾无数次尝试在未来两周的任何时间安排一次聚会，但他的秘书总告诉我的秘书这位主管一直“太忙”。然而不出所料的是，当我直接接触这位主管的时候，会议很容易地被安排了。

当然，秘书也在一定程度上扮演着保护性角色。通过在别人面前为你提供掩护，他们让你能够在各种商业环境下积极行动而不是被迫回应。但是，完成这种保护有很多积极的和消极的方式。识破这种保护非常简单，你可以问：“请问我这是在和谁通话？”你也可以问：“请问你是谁？”

秘书常常需要表现得像军事教官一样，我看到一些管理人员因秘书生硬的态度而感到高兴，并鼓励他们这么去做。我怀疑他们可能认

为，表现得态度生硬能够让自己看起来更重要。

当然，这一点适用于所有的下属。如果他们为你工作，那么很有可能别人对你的评价是基于他们是如何展现自己的。因此，如果你意识到这其中存在一些明显的有待完善的地方，你应当为了自己的利益将它们指出来。

穿着要像谈生意的

MCA（Music Corporation of American，美国音乐公司）因其严格的着装制度而充满传奇色彩——黑西装和白衬衫（其高管有时候会收到这样的问候语：“企鹅来了！”）。MCA的首席执行官卢·沃瑟曼（Lew Wasserman）非常有意思，他不是一位传统规范的践行者，甚至相去甚远。但是，他在一个高度波动性的行业经营着一家迅速成长的机构。并且，他知道，“好莱坞人士”一定会被认为喜欢夸张事实和美化交易细节的。因此，MCA的着装制度会以两种方式给人留下印象：它会打造一种沉稳的积极形象，同时，它也在消除一种消极形象。

着装方式会让别人对你是谁形成直接的、强烈的印象。一般来讲，穿着保守更好。你可以从别人的着装中了解很多信息，你如果接受这一点，那么就可以合理地预设别人也会从你的着装中了解很多信息。显然，你的商务着装越保守，别人就越不容易读懂你。有的人在出席商务会面时，不穿袜子的脚踏着乐福鞋，衬衫半敞着，金项链暴露在外面，这样的着装会使别人对其整体个性产生不利的评价。

几年前，我们聘请了一位管理人员，他上班的第一天，穿着整洁的灰色休闲裤、开襟的丝绸衬衫和一件蓝色的休闲西装。我让他的部门领导转告他，他的着装不适合办公室的工作。

我们很多客户的年龄是20多岁，他们当中的大部分人在参加会面时的着装都非常随意，尤其是网球运动员。但是，这些20多岁的人中也有相当多的百万富翁，而我们在管理着他们的钱：我们集中资金、管理资金和投资资金。他们希望我们的管理人员看起来更像是银行家而不是网球运动员，即便是穿着整洁的网球运动员也不行。

可可·香奈儿曾经说过，如果一个女人穿着很糟糕你就会注意她的着装，而如果她的穿着无可挑剔，你就会注意这个女人。

我想对于企业的管理人员，不论男女，她也会给出同样的建议。作为一条基本规则，最理想的状态是你的商务着装不会透露任何关于你的信息——除了这身衣服很合身。

分秒必争

无论什么时候，只要开始进入一段新的商业关系，我就会创造高效的自我工作环境——工作效率精确到秒。我会设定上午10点的闹钟，并准时在10点钟打电话。我会承诺在下周一将信件送到别人的办公桌上，而这封信也一定会在下周一准时到达。我承诺参加的约会也一定会参加。

和任何一位新的商业伙伴打交道的头几次，你都要这样去做，而他们会认为你在处理所有的事务时都会这样做。更重要的是，你会逐渐发现自己从他们身上得到了同样准时的回应，而这也是他们期望从你身上得到的。

不要做时间的小偷

管理人员最常见的抱怨就是缺时间——每天都没有足够的时间完成所有的事情。但是在使用别人的时间时，他们却又变得对时间不那么敏感。

营造一种持久的消极形象最快的方式就是浪费别人的时间：傲慢地使用别人的时间，或者占用超过自身需求的时间。

如果你没有什么要说的，那就不要仅仅为了保持联络而发起一次会面。如果你仅仅是因为“我只是想和你见上一面”，那么，真正值得保持的联系会以这样的方式回应你——以后都不会再见面。

不要让别人把时间浪费在你的办公室。令人生气的情况就是别人不得不坐在你的办公室听着你打超时的电话，更令人生气的是本可以以一句“我正在开会，几分钟后打给你好吗？”来轻松应对的聊天式电话。当别人在你办公室的时候，如果必须要接电话，你应当首先表示抱歉，并尽量缩短接电话的时间。

关于电话的行为有三种例外的情况：当你在培训你的下属，并且希望他听到你的电话技巧或亲身了解某种特定情形的事实；当你认为这个电话与正在进行的会面有着非常密切的关系；和你在一起的人可能对来电者非常感兴趣。

20世纪70年代早期，有一次，副总统斯皮罗·阿格纽（Spiro Agnew）正在设法联系我，想讨论我们为其代理的一篇作品的版权问题。该作品是他撰写的一篇关于高尔夫球的小故事，标题为《我可以打得更好，但我从未做到》。

我试着从芝加哥的酒店打电话给他，但他当时没空，于是他的工作人员询问如何可以联系到我。我告诉他们，我要么是在酒店，要么是在时任《花花公子》杂志编辑的A.C.斯佩托斯基（A.C.Spectorski）的办公室。

当我正在斯佩托斯基的办公室与其会面时，他的秘书打断他并说道：“美国副总统请马克先生接电话。”虽然这个电话和我们正在谈论的内容毫无关系，但我们的会面呈现出崭新的气氛。

你的地盘

有时候，世界上最好的销售技术就是简单地“出现”——搭乘飞机去任何你需要去的地方，在别人方便的时候去他的办公室拜访。这种方式有时候是协议规定的，有时候取决于你对环境的感知。

一项基本原则是在自己的办公室和别人见面比在别人的办公室要好。这和“权力办公室”没有什么关系，但和人类占有地盘的天性相关。即使你拥有的只是一个“权力小隔间”，在自己的地盘上会见他人也是最好的。

首先，这里是你的主场。你可以在这里练习如何控制整个会面，而这在其他地方则无法轻易实现。

其次，由于人类占有地盘的天性，在自己地盘上会面总会带给你一种紧张感和对方的“侵略”感。无论这种紧张感是否升级。此时只要简单地表达礼貌并让对方感到舒适，你就可以消除这种紧张感，即使会面还没有开始，你也能获得一些信心和信任。

我唯一允许自己在办公室做的伪装就是把灯光开得非常暗。此外，对我而言，一个“有权力”的办公室既可以是一个很大的办公室，也可以是一间整洁干净、有效率的办公室，我在这里可以完成自己的业务。

说话算话

道·芬斯特沃德（Dow Finsterwald）曾是美国职业高尔夫球协会的总冠军，现任科罗拉多斯普林斯（Colorado Springs）布罗德莫（Broadmoor）球场负责人。有一次，他让我帮一个忙——他看到了一幅勒罗伊·尼曼（Leroy Neiman）的画作，画的是他和阿诺德·帕尔默一起打球——他希望获得这幅亲笔签名的画作，并将其放在俱乐部会所里。我通知了经常和尼曼打交道的一位高管。他回复说没问题，我便把这个消息转告给了道。

一个月后，身在日本的我致电这名高管，并用了较长的时间告诉他，在职业生涯的早期，我自己答应了要为别人做的事却又没有完成的经历，以及这件事如何不时地令我苦恼。当我继续和他通话时，这位高管仍然不知道我在说什么。但当我的故事快要结束时，他突然脱口而出："天啊，尼曼的画！"一星期后，我们就将画运往科罗拉多了。

人们总是在做出商业承诺，但也总是在破坏承诺——其实你没有必要造成这种令人讨厌的印象。如果你说了自己要做什么，就去做；如果你无法去做，认为这件事的代价超过了收益，或者你不想去做，那么你就不要说要做这件事。编造任何的借口都可以，但永远不要说"我会试一试"，这样至少不会给别人留下这种印象——你尝试了，但是失败了。

如果你说自己会在第二天回电话却没有回，这足以影响双方的整体关系。没有哪一条商业法律规定你必须要回复任何一个电话，但前提是你不要说你会回电话。

如果你知道某件事有可能性，但可能性很小，那么你以公司的名义去沟通就不太明智，因为你的公司不会支持你。

很多年前，威尔逊体育用品公司（Wilson Sporting Goods）的一些人曾向阿诺德·帕尔默保证，只要他开口，就可以随时结束和威尔逊体

育用品公司的合同。几年后，当阿诺德与威尔逊体育用品公司的关系开始恶化时，我决定测试一下这些保证。阿诺德和我与威尔逊体育用品公司的董事长比尔·霍姆斯（Bill Holmes）共进午餐时，我问霍姆斯："如果阿诺德想和威尔逊体育用品公司解约，可以吗？"霍姆斯非常紧张地回答道："不可以。"

这件事无论对于阿诺德还是我，都是一次重要的教训。我们假设这个人是代表公司说话的，因为他为这家公司工作。就此阿诺德失去了对威尔逊体育用品公司的好感，而这最终导致了他与威尔逊体育用品公司的解约。

如果你承诺了要一周内寄出物品，而对方却在一个月之后才收到这件物品，这种情况比你事先不做出承诺更糟糕。

做有意义的讨好

商业讨好是代表某人或某个人的请求而做出的行为，目的是以某种方式对这个人施以恩惠。双方或许都没有意识到这种目的，你或许喜欢某个商业伙伴，真诚地想要帮他一个忙，但商业讨好的义务性本质将其与个人的讨好区别开来。

微妙性在这里显得格外重要——提供的帮助越是被当作"我欠你一次"，它的效果就越差。

我曾经与这样的高管打过交道，他们记录着每一次向别人提供的帮助和自己接受过的帮助。事实上，我并不介意和这样的人打交道。但与其打交道的要点在于，你可以为他们提供帮助，但不要向他们寻求帮助。你所记录的"分数"在他们心目中很重要，他们会想方设法创造机会来"打成平手"。

商业讨好分为三种明确的类型：第一种是可能会被轻易忽略或者误解的讨好，第二种是在发生之时备受感激的讨好，而第三种是长期都会被感恩的讨好。

第一种类型很显然是那些以不被注意或者不利于你的方式发生的帮助。它有几种形式，例如，替别人打一个电话或是帮助别人的合作伙伴，而这个人并不知道你为他做的事情。你不能期望别人在不知情的情况下对你表示感激，但出于自身利益，你应当在一些偶然的场合提起，你曾经为他提供了这些帮助。（“我们上周在你的助理身上花了些时间”，或者“我让某人知道了我们有多么感谢你的帮助”。）

公开的帮助是第一种讨好的另一种有趣的形式。如果讨好过于明显，那么，它就会被误解（或是没有被正确地理解），并且带着一股刻意的义务感。浮夸的帮助可能适得其反。当我们被要求为别人提供一些T恤衫、高尔夫球杆或门票时，T恤衫的颜色或尺寸总是不对，球杆的重量也不是那么合适，而门票也不是很好，这样的情况不计其数，而最终的结果往往是一切的行动还不如从一开始就什么都没有发生过。这就像你在努力营救一个落水的人，但在施救过程中弄断了他的胳膊，你因此被起诉了。

“善意”的帮助（例如在没有告知别人的情况下为其提供帮助）也属于这一类。你的好意或许不会始终和对方的最佳利益保持一致，这种情况会激怒他或是不被赏识，而这反过来又会激怒你。

第二种类型通常和时间相关——利用一些时间去和某人见面，和别人一起吃饭，尽管同样的事情也可以用一个5分钟的电话完成；或者把时间花在电话或是一封邮件上，以表达自己的兴趣和关注。

你所能做的最好的“长期帮助”就是为别人充当中间人——把与你没有直接利益关系的双方聚集在一起。双方都会记住你所提供的帮助。

无论是哪一种讨好或帮助，无论帮助是大是小，无论帮助是长期的还是短期的，最为重要的一点是如果你承诺了要做什么，那么，要么你就去完成它，要么你就要让对方知道自己为什么无法完成。

人们记忆最久的往往是这些准商业领域，而那些被忽略的或者未完成的承诺会以某种方式不断积累。有一天，你会发现在很多年后，对你备感失望的人会提起这些事情，就像它们发生在昨天一样。

以下部分是一些值得欣赏、承认并最终会带来回报的帮助和讨好方式。

为孩子们做些事情

有时候，最令人印象深刻的讨好是间接的。我的儿子托德（Todd）在上小学时，非常迷恋橄榄球。我的一位商业合作伙伴为他安排了和明尼苏达维京队（Minnesota Viking）四分卫弗兰·塔肯顿（Fran Tarkenton）的见面。托德兴奋极了——而我永远也不会忘记这件事。

如果你希望在客户或消费者心中留下印象，为他们的孩子做些事情吧。与为客户做事情相比，为孩子们做些事情的效果要好得多。

对最重要的商业合作伙伴，你对他们的家人都了解些什么？你曾经对此有兴趣或是花时间去了解过吗？这些是你相当值得了解的信息。

五六年前，前面提到过的藤田先生了解到这样的信息，他的商业合作伙伴之一——日本航空公司的一位高管，有个女儿是超级网球粉丝，她的偶像是马丁娜·纳夫拉蒂洛娃。

近期，藤田先生正在东京推广一项女子网球锦标赛，而他仍然记得这则信息，于是他打电话告诉这位高管，马丁娜·纳夫拉蒂洛娃将会

参加这次锦标赛，此时这位高管已经成为日本航空公司欧洲区的总裁。他询问总裁的女儿是否愿意来日本并担任马丁娜·纳夫拉蒂洛娃的个人向导。总裁的女儿立即答应了——而她的父亲对此感激不尽。

对藤田先生来说，要深入接近日本航空公司没有比这更好的途径了，而这在整个行动过程中没有任何不恰当的地方。

让别人摆脱困境

人们常常会答应做一些事情，但出于自身无法控制的各种原因，最终无法完成或者不再有意愿做这些事情了。也许环境发生了变化，也许新的信息改变了人们完成交易的意愿，或者他们的行动受公司内部更高层级人员的控制。

作为一名律师，我能够轻松做到承诺就是承诺，交易就是交易。但是，我发现，通过意识到情有可原的情况和让别人摆脱困境，可以为自己和公司长期争取到更多的东西。

数年来，我的咨询公司一直和威尔金森刀具公司（Wilkinson Sword）订有合同。但在20世纪70年代中期，威尔金森刀具公司遭遇了一段艰难的时期，其执行董事克里斯·莱温顿（Chris Lewinton）找到我说：“马克，我们现在有一些困难，所以我请求你帮一个忙，让我们大幅度降低给你们的预付费用。”

我毫不犹豫地告诉他，这没有问题。后来，当威尔金森刀具公司的经营回到正轨，克里斯不仅增加了支付给我们的费用以弥补当年的差额，还在随后被阿勒格尼国际（Allegheny International）收购时进一步拓展了与我们的合作关系。

“让别人摆脱困境”的推论是“让别人改变想法”。当发生这种情况时，总有一种诱惑让你想回应别人“但你已经说了”或者“但你已经答应了”。如果你能用一点时间来听一听别人为什么改变了想法，然后把这

件事放在总体关系中去思考，你就会发现，对你最有利的是让别人这样去做。

温和地讨价还价

拓展已经建立的商业关系总比建立新的商业关系更容易。通过打造正确的印象，你会让别人希望和你一直打交道。然而，要实现这个目标你就要知道需要怎样的力度去推动它。

我有一个非常要好的朋友和商业合作伙伴，名字叫克里·帕克（Kerry Packer），别的不说，澳大利亚最大的商业电视网络第九频道（Channel 9）就是他的。几年前，克里的朋友戴维·弗罗斯特（David Frost）给他打电话，试图向他出售即将面世的尼克松访问录音带在澳大利亚的版权，弗罗斯特在这个项目上投入了很多资金，并且迫切地希望收回投资。

他告诉克里希望以175000美元交易录音带，但克里回复道，如果仅是澳大利亚的版权他只愿意付160000美元。两人在电话中争论了几个来回，事情仍没有任何进展。这种僵持的状态往往会以悲剧结束，尤其是朋友之间的僵持。

最终，戴维终于坦率地说："克里，我真的需要这175000美元。我保证这个录音带值这个钱。"

克里沉默了很长的时间，然后说道："戴维，我有一个想法。我手里正好有一枚硬币。让我们抛硬币来解决争议吧！你先说。"

电话另一头的戴维非常紧张地咳嗽和犹豫着。他最终回答："好吧，正面。"

"你赢啦！"克里说道。

在短期收益或长期关系中，你的自身利益是什么呢？有时候，你可以通过温和地讨价还价达成最好的交易。

合理奉承

错误的奉承很明显，并且可能适得其反。

但是，合理的奉承就非常有魅力了——从你得到的好处中去承认他人真实的商业才能。如果你认为他表现得非常“聪明”，而你也因此而受益，你就可以告诉他，在你心目中他是多么聪明（但是不要因为别人买了你的东西就去夸他聪明。这是一种错误的奉承，只会招来别人的怀疑而不是信任）。

合理奉承最有效的一种方式就是让你所奉承的对象在公司的其他人眼中看起来非常好。诺埃尔·莫里斯（Noel Morris）在担任史莱辛格（Slazenger）在澳大利亚的首席执行官和执行董事时，我尝试让加里·普莱耶和杰克·尼克劳斯合同的期限与他作为首席执行官的期限挂钩。于是，我对他奉承道：普莱耶和尼克劳斯的利益及财富与您紧密相关，对于我们公司而言，有您这样的高层人物直接关照我们的客户的利益对公司很有帮助。事实证明，史莱辛格的董事不会通过这项决定，但不论通过与否，我们双方的目的都已经达到了。

结交朋友

在其他条件都一样的情况下，人们会从朋友手中买东西。而即使其他条件不太一样，人们也会从朋友手中买东西。

所以，结交朋友吧！

你不必成为每一个业务对象的亲密伙伴。但你要时常给他们打电话，了解他们正在做的事情，和他们聊天，并表现出自己非常感兴趣。

给客户打电话并询问他们如何过周末，或者询问他们是否解决了第二杆和沙坑杆的问题，等等。这些对于业务都非常重要。它们很容易完成，然而，即使是在我自己的公司，也有人会常常忘了这些看似无关紧要的电话将意味着重要的个人关系。我也是以痛苦的方式才学习到这一点。

在为阿诺德、加里和杰克代理了几年之后，我非常清楚我们的公司比任何职业高尔夫球员能够接触到的其他选择都好得多。任何一位高尔夫球员想要做到最好的话就会来找我们，我非常清楚这一点。

但我没有意识到，很多新的高尔夫球员在发展过程中，并没有注意到我们的服务范围或者我们才能的全貌。如果他们注意到了的话，我们无所作为的态度和没有迎合其自尊心的举动都会让他们感到既冷漠又傲慢。

在20世纪70年代，我们没时间出行和结交朋友。但别人这样做了，因此，那时很多最年轻的高尔夫球天才都签了其他的经理人。

如果你打算结交朋友，就要让自己接受面对中立者和敌人；如果你不打算结交朋友，就最好在市场上一直保持领先地位。

成为导师，成为知己

导师和知己都可以带来有效的商业关系。他们都希望从你这里买东西，希望帮助你脱离困境，希望在任何你需要的时候为你伸出援手。

“指导”就是这样一个问题——从你信任和尊敬的人那里寻求建议和方向。但很快，这个人为你提供建议和为你提供帮助之间的界限会完全消失。

结交知己并不意味着背叛自己的秘密或泄露公司的秘密。而是意味着不时地分享你的个人感受，传递不会影响你、但对你有帮助的信息，或者鼓励对方向你吐露心声。

据我了解，戴维·福斯特（David Foster）——高露洁的前董事长，就和他的广告代理商非常要好，尤其是在高露洁大力参与高尔夫球赞助的时候。我会告诉他，我所知道的一切关于职业高尔夫球巡回赛的信息，而他往往会比他的代理机构先知道这个领域的机会。这几乎没有什么坏处，但这样做的真正目的是帮助福斯特的机构获得一些盈利。

后来，我们和高露洁开展了很多业务。

谨慎行事

我想在商业中，再怎么强调保密的重要性也不为过。别人或许喜欢你告诉他们些什么，但是在更深层次的潜意识层面——信任的层面，他们却不喜欢你的这种行为。

如果我们一位负责网球的高管告诉克里斯·埃弗特·劳埃德关于马丁娜·纳夫拉蒂洛娃所从事的活动，克里斯一定会想：“他对马丁娜说了我的什么事呢？”

道理非常简单：如果你破坏了信任，这个行为最终会反过来困扰你。这是一个商业教训，似乎每个人都必须通过痛苦的方式才能学会。但是，你只需要被抓住一次就已经破坏了信任。被抓住的结果往往如此尴尬、如此丢脸，以至没有必要去吸取教训。我的一名财务高管曾经告诉弗吉尼娅·韦德（Virginia Wade）另一位客户的一些活动。弗吉尼娅可能有一点儿搞恶作剧的意图，她试图获取更多的信息，而且非常成功地获取到了。但随后，她出于担心，告诉了我这件事，并

敦促我让别人和这位高管谈谈。我们这样做了，这位高管现在也更加谨慎了。

我们有一条办公室的规则是，如果在信件中提到某位客户的名字时，你就必须假定这位客户一定能够看到。如果有一封信写着："如果你没有约到约翰·马登（John Madden），那约翰·哈夫利切克（John Havlicek）怎么样？"我向你保证，马登和哈夫利切克都将会发现这句话。

即使你认为自己了解某人的忠诚或私利，也不要假设你的保密要求会被尊重，也不要把它写在纸上。

即使你没有什么要隐藏，谨慎处理依旧是商业谋略中更好的选择。我们曾经有一位重要客户，他和一位外部教练的关系非常不稳定。在他们关系不好的时候，这位客户经常对我们说自己正在试图摆脱这位教练，并询问我们的看法。有一次我们就犯了错误，告诉了他一些关于这位教练的信息。

我们错误地判断了这种做法对另一个人的影响，这样做会使另一个人非常反感，以致严重损害了我们与客户之间的关系。我们更高明的选择是不发表任何意见并保持中立。

轻率和破坏信任总会带来问题，回想起来，你甚至无法相信这一切都是你自己造成的。

商业活动中最重要的个人资产

显然，真正的答案是常识。如果现在还不具备常识，你可能永远也不会有了，并且，关于如何改变这种状态，我也无计可施。

除了常识，商界最重要的资产就是幽默感，即对自己或自己所处的环境进行自嘲的能力。

对于化解商业活动中的紧张感，笑是最有说服力和最具建设性力量的，而你希望自己成为控制它的人。在面对某种情况或冲突时，如果你能指出什么是幽默的或荒谬的，并通过让对方分享你的感受来化解紧张感，你保证会占上风。商界没有绝对的东西。但这是其中一个，而我从来没看到它失败过。

约翰·肯尼迪大概和其他人一样都知道这一点。他在国会和总是充满敌意的媒体上表现出一种幽默感，有时，这就是他为自己所做的一切。在肯尼迪之后，没有哪位总统能真正明白这一点。

幽默感是商业活动中最有利的长期印象之一。一句幽默、谦逊的评论可以让别人知道你没有过于在乎自己，而这正是人们会记住的东西。

这也是开始会议最好的方式。你不需要让别人捧腹大笑，但这会让你从一开始就有一种温和的感觉，为接下来的一切创造合适的氛围。

最后，幽默让我们恢复洞察力，而在商界最容易失去的除了利润就是洞察力。

很多年前，福特汽车公司经历过这样一段时期，在这段时间里，公司实际上被别人接管了，并且关闭了所有剩下的工厂，以削减成本。这些人已经成功地关闭了位于马萨诸塞州和得克萨斯州的工厂，他们得意于自己构建的新势力。

罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）时任福特公司的董事长，他召集了高管们来讨论所收到的关闭其他工厂的提议。每个人都

反对这项提议，但会计所做的估算如此吝啬，以至于没有人愿意说话。

最后，一位名叫查利·比彻姆（Charlie Beacham）的福特老将说："我们为什么不关闭所有的工厂呢？那样的话，我们就真的开始省钱了。"

每个人都大笑起来。这一决定被推迟了一段时间，而那些精打细算的会计又继续为公司工作，而不是在那儿操控公司。

做自己

每个人都有，或者应该有自己的生存或者做生意的原则。但是，更多的罪恶却是以"原则"的名义犯下的，而并非我所能想到的任何其他罪行。

"原则"通常是对自尊受到伤害最便利的掩盖之词。这个世界上有很多不敏感的、侮辱别人的人，我认为在某些情况下，以自尊受到伤害为名义采取某些行动是完全可以接受的。但它不应该被称为一种原则，因为那是一种自欺欺人的方式。

提到欺骗，表演和自我角色的错位有很大区别。这种区别是明显的，但是当人们混淆了什么时候表演和什么时候做自己时，你应当选择后者。

显然，在商业活动中，有大量的角色表演。如果你持续地表现出"毫无保留的"自己，你不会很有效率。这里的关键是通过扮演具有强大商业品质和隐藏起缺点的角色，来表现出你最好的一面。

自己是自己最大的敌人的经典案例就是那些不知道诚实与圆滑的区别的人。每个人都从陈词滥调中听到过："诚实并不总是最好的选

择。”我认为这是具有误导性的，它隐含了这样的意义，即有时候在商业活动中撒谎是可以的。但更加恰当和准确的说法应当是：“你可以降低诚实的程度。”真理可以用这样一种方式来表达——既不侮辱人，也不自欺欺人。

另一个极端就是太急于取悦别人。我看到过有人扮演“超常发挥”的角色。很快他们就会说一些他们自己不可能支持的事情，承诺他们自己不可能实现的事情。一旦你不能兑现自己的承诺，你就会被认为缺乏权威，最终给别人留下的印象就是软弱。

情绪管理

我们每个人都不可能一次只做一件事，并且一种活动的情绪很容易蔓延到另一种活动中。如果一笔大交易刚刚失利了，你很难不把失望的情绪传递给和你说话的下一个人；如果你感到特别烦躁、不耐烦或恼怒，你通常会把这种情绪带到电话或会议中。

区别对待，即把一种特殊情况的情绪封闭在这种情况的范围内，这是一种非常值得推荐但很难做到的事情。我发现，这个问题的部分解决方案是把我一天和一周的工作分成几部分，在早上回复信件，下午回电话，在特定的会议日开会，等等。

强迫自己在特定的情况下主动行动而不是被动回应非常重要。例如，我很少接电话，但我总是会给对方回电话。如果是你主动打的电话而不是被动接的电话，那么你就不容易在电话中被打断。

最后，区别对待在大部分时候都是一种有意识的过程，它故意拉大了你自己和特定场景的距离。

不必完美

现在，声称自己“认识约翰·德洛雷安（John DeLorean），更不用说和他做生意”的做法不是很受欢迎，甚至在政治上也是如此。我过去这么认为，现在也这么认为。德洛雷安的罪恶在于其狂妄自大，而不是无能，而事实是，任何能够在通用汽车混凝土般的官僚机构中迅速崛起的人都了解一些商业规则。

我第一次见到德洛雷安时，他已经是庞蒂亚克（Pontiac）的负责人了。在几次会议中（他是一位果断的决策者），我或多或少地说服了他，指出庞蒂亚克应该与美国滑雪队合作，并承诺总共7位数的收入。我们同意几周之后与庞蒂亚克的广告代理公司——位于底特律的麦克马纳斯、约翰和亚当斯（MacManus，John and Adams）会面，一起讨论相关细节并最后敲定交易。

这正是广告公司高管们讨厌的宣传活动。他们知道德洛雷安和我达成了协定，但不知道具体是什么内容。如果交易真的达成了，他们甚至不确定自己的机构要如何适应。

到会面这一天，我已经做好准备。谈判桌的一端，是来自底特律特立独行的人，也是汽车行业中最有权势的人之一，而在谈判桌另一端的我，只是一位来自克利夫兰的年轻体育企业家。会议期间，麦克马纳斯的高管们面色紧张，而我已经把这笔交易紧握在手里。我感觉自己是不可战胜的。

会议从上午9点01分正式开始。会议原本安排在9点开始，我们等待着麦克马纳斯的主席厄尼·琼斯（Ernie Jones）的到来。德洛雷安看了看手表，说道：“我们开始吧。”

当话题转到美国滑雪队和庞蒂亚克之间关系的具体性质时，我完全是在即兴发挥。在提出了一些其他的建议后，我开始了相当长的一段独白，描述了我对滑雪队与庞蒂亚克的印度头标志的一些想法，这个标志多年来一直是该公司的标志。

当我发言的时候，我注意到每个人的眼睛都在我和德洛雷安身上不停地移动。德洛雷安完全是冷漠的，但我从房间里的其他人那里感觉到，我并没有自己想象的那样吸引人，也许是时候闭嘴了。

在片刻的沉寂之后，事实上是过了很长一段时间，德洛雷安笑了："马克，你真的是在研究我们。庞蒂亚克刚花了300多万美元来去掉印第安头的标志，并且正在开发一个新的标志。"

不管怎样，这笔交易最终成功了，但从那以后，我再也没有如此糟糕地准备过会议。

我曾经听到有人说过这样一句话："每个人都有失误。只有当这些失误被重复时，才会变成一个错误。"你不必是完美的，但你应该从自己的不完美中吸取教训。

第三章 把握优势

把握优势是公司在商业活动中制胜的绝招。它是指你把自己所知道的关于别人的一切，以及别人所了解的关于你的一切汇集起来，利用这些信息来武装自己——让你所处的商业环境略微向你的优势倾斜。这样凭直觉你就能获胜了。

最开始，它就像完成家庭作业一样，你要知道游戏中的所有对手和游戏的方方面面。最后，你自己学会了如何来玩这个游戏——弄清楚人们想要什么或者说服他们想要什么，并找到一种方法提供给他们。当然，其核心思想是收获要大于付出。

我非常坚定地相信，在任何一种商业场景中，人们都有可以把握的优势。不要贪婪、不要固执己见、不要不耐烦，而要持续地寻找优势。优势最终会显现出来，当它出现时，你要准备好竭尽所能地去把握它。

了解细节

只有首先了解细节，才能把握优势。细节本身不能保证你一定能够把握优势，但它们可以防止你把优势送到别人手中。除非你知道所有或大部分相关的情况，否则你就是在用部分信息处理问题。假设你因某个细节相对难以发现而忽略了对它的了解——这个细节就有可能改变一切。

商业活动中有很多捷径，但这并不是其中的一条。你要完成必需的基础性工作。对于你要打交道的公司和人，你要投入时间并努力去

了解与之相关的一切。如果你这样去做了，决定商业情境的运营细节就会呈现出来。

第二种细节通常能够被直觉感知到。这些细节来源于商业情境本身，即人们的所言所行可以提供新的、有价值的洞察力。我曾经看到、听到和参与过不计其数的商业场景，一个细节的出现就可能完全改变事情的发展动态以及随后的全部策略。

我第一次尝试向美国电视台销售英国高尔夫球公开赛（British Golf Open Championship）的转播权时就是这种情况。我已经和该电视网的一位体育主管商量过：我带着公司负责电视的高管，而对方带着其公司“商务部”的人（由律师和会计师构成），我们双方当面完成交易。

会面开始几分钟后，我便意识到这次会面不会有什么结果。面对商务部的同事，这位负责发言的体育主管对他们提出的所有要求不做任何让步，也没有在谈判过程中“避开”这两人在会面之前就讨论好的内容。我的电视主管也在场，他与这两位打交道的频率更高，却让情况变得更加糟糕。他们不希望在我的主管面前对我的任何要求低头。

这种情况就是事件运行过程中细节的重要性远远超过了其他一切因素。我们在销售什么，他们在购买什么，我们是否将谈话维持一个星期，这些都不再重要了。这次会面显然没取得任何成果，如果试图硬推只会导致更大的分歧。

因此，我尽可能快地提出结束这次会面，并建议我们都花一些时间来思考一下双方的立场。第二天，我给电视网的主管打了电话，在没有其他人影响的情况下，我们完成了转播协议的谈判，协议当即生效。

了解对手

显然，洞察人心、明确自我、找到弱点等活动的关键要义在于，利用这些信息来发挥自己的优势——通过展示你对别人的了解来形成正确的激励。

几年前，我曾经尝试说服劳力士的全球主席安德烈·海尼格（Andre Heiniger）来赞助温布尔登场地的一种新的电子计分板和计时系统。他觉得让大众市场的钟表制造商（如天美时）赞助体育赛事的计时器（如赛科斯）是在浪费钱。

我知道自己唯一一次能够改变他的主意的机会就是让他去温布尔登看看，而这在1979年的温布尔登比赛的两周期间最终实现。

我们坐在皇家包厢里，喝着茶，观看比赛的进展，我能够看到，他接收到了所有的信息：古老而优雅的中心球场，比赛的兴奋以及这个特别之地的美丽和魅力。

在比赛结束后，海尼格转向我，做了一个缓慢的挥手动作。

他对我说："这就是劳力士想要的。"

审时度势

当你了解细节和对手，并分析了所有与之相关的内容，你就可以开始审时度势了。退后一步，看看一开始有哪些机遇。

我是一个"退后一步"的坚定拥护者，我坚持用一些时间从更大的视野来规划每一件重要的商业事件——无论它们是好事还是坏事。我在自己和这些事件之间设置间隔，因为商业活动过程本身以及满足这个过程的需求，和打电话、开会的需求是没有差别的。这或许是"不可

教授的”，却是“可以学习的”，因为我不得不学习如何靠自己去完成它。如果每个人都更频繁地这样去做，我们可能会看到国民生产总值在一夜之间跃升。

几年前，我遇到了一位委内瑞拉的石油和船舶商人，名叫拉斐尔·图德拉（Raphael Tudela）。我逐渐了解、尊重和崇拜他，他是一位典型的经验老到的管理人员，他给我留下了深刻的印象。他从零开始，在不到20年的时间中就积累起数百亿美元的生意。他很少通过纸质的合同完成交易，因为他说的话可靠得像契约一样。他总是在寻求自我突破。而他的主业是石油投机，这一类生意需要他持续地发现别人没有发现的机遇并抓住这些机遇。

换言之，拉斐尔·图德拉是一个把握时机的天才。对此，最好的例证就是他最初如何涉入石油生意的故事——他是如何了解细节、如何知道别人想要什么并找到方法提供给他们。

20世纪60年代中期，图德拉在加拉加斯（Caracas）拥有一家玻璃制造公司，但作为一名训练有素的石油工程师，他希望做点石油生意。他从一位商业合作伙伴那里了解到，阿根廷将需要从市场上获得2000万美元的丁烷气供给，于是他去了阿根廷，看自己是否能够拿到这个合同。他告诉我，如果他能够拿到这个合同，他就开始考虑到哪里去获得这些丁烷。

他仅仅是一个玻璃制造商，在石油生意上没有任何现成的关系或经验，只身来到阿根廷后，他发现竞争对手相当强大：英国石油公司和壳牌石油公司。

但进一步了解之后，他发现了一些其他的情况：阿根廷的牛肉供给过度，政府非常急迫地想把牛肉卖出去。了解这个细节——他的第一个“优势”之后，他至少可以和英国石油公司和壳牌石油公司平等竞争了。他告诉阿根廷政府：“如果你们从我这里买2000万美元的丁烷

气，我就从你们这里买2000万美元的牛肉。”阿根廷政府以购买牛肉为条件，给了他这个合同。

然后，图德拉飞到了西班牙。此时，西班牙有一家主要的造船厂因开工不足而面临倒闭。对西班牙政府来说，这是一件非常棘手且极度敏感的事情。图德拉和他们谈道：“如果你们从我这里买2000万美元的牛肉，我就在你们的造船厂建一艘2000万美元的超级游轮。”西班牙政府欣喜若狂，通过它的大使向阿根廷政府送去信息，要求阿根廷政府将拉斐尔·图德拉的2000万美元牛肉直接运到西班牙。他又一次发现了机遇并抓住了它。

图德拉的最后一站是位于费城的太阳石油公司（Sun Oil Company）。他告诉这家公司：“我的2000万美元超级游轮正在西班牙建造，如果你们租用它，我就从你们这里买2000万美元的丁烷气。”

太阳石油公司同意了，而拉斐尔·图德拉也实现了自己进入天然气和石油生意的心愿。

反应敏捷

主动行动而不是被动反应是商场的基本原则，而面对任何商业场景，永远不要过度反应也是商场的基本原则。但这个原则有一种情况例外——有优势或机遇需要你立刻抓住，一旦错过，它们就永远消失。

随机应变、反应敏捷的重要性同样位于观察人心之后——不仅要倾听别人所说的内容，还要了解其中更深层次的意义。仅这一点就能告诉你何时把握优势并及时做出反应。

最近，我们在芝加哥和麦当劳的代表们进行了一次会谈，目的是重申其关于世界铁人三项锦标赛的协议，这项赛事由我们进行制作和播放。

随着会谈的推进，虽然没有人站出来指出这一点，但我们察觉到麦当劳并没有像我们预计的那样积极合作。一方面，它对国际报道没有那么满意；另一方面，这次会谈的时机很不好。麦当劳近期刚刚开始全面投入1984年洛杉矶奥运会游泳池的建设，而这个项目已经完全占据了它的整体宣传思路。

尽管如此，我们可以感觉到，它的购买意愿还存有空间，即它愿意承诺一些事情，并且，谁知道这种形势还会持续多久呢？说不定在会谈结束之前就变了。

出乎意料的是，我们的电视销售主管认为，也许铁人三项的想法已经实现了，而我们真正应该讨论的是一个全新但尚处于构思阶段的同类项目：每年在麦当劳的新泳池举行国际跳水锦标赛。

正是由于这位主管知道了时机已成熟，我们带着协议而不是失败的结果结束了会谈。

如何变幸运

就像俗语所说：“运气是勤奋的残留物。”加里·普莱耶也曾说过：“我练习得越多，就越幸运。”

多年来，我们并没有想象中幸运。但是，在这些年里，我们知道了如何利用幸运——我们并没有等着幸运降临到自己头上。

事实上，这也是那些在商场上非常“幸运”的人和不“幸运”的人之间的关键性区别。那些“天生就非常幸运”的人能够看到最小的缝隙并

把它变成更大的裂缝。而那些“从未走过好运”的人则看不到机遇，除非机遇从四面八方将他们包围起来。

“变幸运”更主要的是要认识到当前自己所处的时机，而如何把当前的情况转化成优势则是更容易完成的部分。

一起来看看好爸爸先生的幸运故事：

好爸爸先生（这是他的真名）是一位商业园艺家，关心和从事多个克利夫兰企业的办公室绿化工作，其中包括琼斯和劳林钢铁（Jones and Laughlin Steel）。他了解到克利夫兰的另一家企业，同时也是琼斯和劳林钢铁的主要客户——伊顿公司（Eaton Corporation）将要搬往琼斯和劳林钢铁所在的大楼。于是，他打电话给伊顿公司，看是否能够获得它的订单。

他要求接通办公室主管的电话，却阴错阳差地接通了公司真正的负责人——伊顿的董事长和首席执行官戴尔·德温特（Del DeWindt）的电话。

“我负责管理整个琼斯和劳林钢铁的办公室绿化，”好爸爸先生在电话中说道，“我希望和你方这方面的负责人见个面。”

第二天，好爸爸先生穿着工装和他的标志性黑色贝雷帽，被领进了一间会议室，去和伊顿的高管见面——他们每个人的手中都拿着“琼斯和劳林钢铁”的文件。

当身份误会的问题被澄清后，每个人都笑了，并且这很可能是一个可爱的、毫无意义的故事的结尾。但是，当好爸爸先生正要离开时，其中一位高管说道：“现在，我们来讨论一下你们的办公室绿化……”

最后，好爸爸先生得到了这份订单。

变危机为机遇

人们往往只从危机潜在的灾难性角度去应对危机。而比起其他情况，身处危机之中的人则会更加紧张和焦虑，而他们的弱点也可以转化为巨大的优势。

近期，一位非常重要的客户惊慌地给我们打来电话。他们最大的被许可方客户决定不再接受许可，这将意味着7位数的收入损失和极大的风险。负责这位客户的主管也慌了，但在我了解到这个情况时，这位主管已经把这笔交易变成了一笔更好的交易。

这个消息听起来像是好消息。但是，正因为这件事的发生，这位客户支付给我们的费用比我们应该得到的少很多。对我们来说，这位客户久负盛名，并利用这一点来和我们协商代理协议。

如果这位主管没有那么迅速地去解决这个危机，我有可能会利用这个机会去向客户阐明更多的细节：是的，如果某个被许可方退出是非常糟糕的；是的，我们知道可以改变这个结果，但需要花费大量的时间和精力，或许还需要寻求一两个人的帮助（这是真实发生的情况）。我可能会提到我们的费用问题，来看看客户是否有可能考虑优先支付我们应得的费用。

我所知道的最佳原则之一是，当危机出现或者正在发生时，不要做出反应。你可以说你会考虑这件事。编一个理由，但不要回应。当你对危机的潜在机遇和潜在危险都进行了分析之后，再回应对方。这至少能使你在处理这个问题时保持清醒的头脑，而如果你对正在发生的情况了如指掌并且没有被危机本身所束缚时，它就有可能变成你的一个非常有意思的优势。

学会等待

和我打交道的人总是惊叹于我处理消息的能力。但事情并不总是这样，尽管我还没有学会喜欢坏消息，但我学会了如何处理坏消息。坏消息几乎不会像听起来那样糟糕，而且大部分的商业灾难都不像刚开始显现的那样悲惨。耐心的重要性和缺乏耐心的破坏性是这些年我所学习到的东西——现在也仍然在学习着。

完全改变形势、解决问题、让其他问题失去意义、减缓冲突并增加一个全新的视角，对我而言仅仅靠时间就可以完成这一切是非常令人惊奇的。“善有善报、恶有恶报”应当深深地铭刻于每一个新上任的、极度活跃的管理人员心中。

那么，这和把握优势有什么关系呢？两项关系很紧密。等待也是随机应变的组成部分，就像森林里的猫，等待着机会的到来。学会等待、学会保持耐心有太多的应用和分支，我很难找到一两个忽略其重要性的例子。但是，我想说，在我行走商场的20年中，90%的成功都在某种程度上与对耐心的需求相关，而90%的失败原因都与缺乏耐心有关。

最近，我们与新泽西将军队最终完成了关于赫舍尔·沃克新合同的谈判，这是团体运动历史上实际货币价值最高的一份合同。我们是最终和他达成协议的人，这个事实证明了我们的耐心。

早在两年前，我们就开始准备和赫舍尔签约。文斯·杜利（Vince Dooley）是赫舍尔在乔治亚大学（University of Georgia）的教练，在与他多次会面后，我们确信能够成功签约。

1983年初，我收到了一封来自杜利的信，他感谢我们的耐心等待并提议在一个合适的时间与赫舍尔见面。然而，就在同一天，赫舍尔作为大学生职业选手签约的新闻成为报纸的头条。

公司的团体运动部门崩溃了，但我给他们的建议是——我们还不知道所有的详情，而赫舍尔和杜利都对我们公司的体育管理模式印象深刻，同时赫舍尔所签订的合同只有两年。我的言外之意是，只要再耐心一点，我们就能再次收到来自赫舍尔的消息，并且，我强烈建议这不是我们最后一次和他联系，我们应当继续与他保持联系。

一年后，赫舍尔·沃克成了我们的客户。

自律

在管理人员中，真正具有经验智慧的人的数量和自认为具有经验智慧人的数量之间存在巨大的差距。我们发现，构成这一数量差距的通常是那些位于中层和低层的管理人员，他们常常抱怨一切的人和事，但从不思考是由于自身缺乏进步。讽刺的是，他们当中有很多的管理人员非常敏锐，甚至很有商业直觉。

然而，他们的直觉是糟糕的。他们敏锐观察到的东西，却总是被自己错误地使用。他们在内心深处知道什么该说、什么不该说，也知道什么时候说、什么时候不说，但他们却无法控制自己的行为。他们会脱口而出一些轻率的话，或者自己没有去思考“实话实说”的必要性，即便意识到出于自身利益应当这样做，他们也没有去实施。当然，这是一种商场上的不成熟，而人们即使到了40岁、50岁，甚至60岁，仍像20岁和30岁时那样，被自己的不成熟折磨。

当一种商业环境要求你要谨慎对待时，你如何评价自己的判断力呢？当应该说一些幽默的或者缓和气氛的话来让谈判双方缓和下来时，你的“降温”影响力如何呢？当下一次准备冲动行事时，你是否有效地抑制了自己的冲动呢？

在利用你对别人的了解时，你的效率如何？在控制别人对你的了解时，你的效率又如何呢？

第四章 走向成功

前几年，百老汇演出中有一部不错的音乐剧，名叫《平步青云》（*How to Succeed in Business Without Really Trying*）。音乐剧的主角是一名年轻的职员，他一直想努力地给老板留下深刻的印象。在一个场景中，他不到早上9点就提前到达办公室，随后松开了衬衫和领带，弄乱了自己的头发，把烟灰缸装满烟头，并让纸张和文件散落在整个办公室。几分钟后，老板来到办公室，发现他“瘫坐”在办公桌旁，很显然他因为工作了整整一晚而昏迷了。

尽管过度夸张，但这是一个有趣的场景，因为它戏剧化地呈现了有一些人为了获得成功，而去做一些荒谬的事情。

我从来没有那种因职位晋升带来的“愉悦”，或是直接从从事法律工作跨入商界的“快乐”。但我观察到一些在其他公司的朋友有这样的感觉，他们要么是公司的高层，要么是将所取得的体育成就转化为商业上成功的体育名人。当然，我自己的管理人员中有很多人都是通过从商学院或法学院毕业的方式进入IMG的。我发现，公司内部的结构是洞察人心的另一个场所。

假设人们具备相似的背景和能力，为什么有的人能够一跃进入高层，而有的人却始终在中层的泥沼中煎熬呢?

我想全部的答案在于理解能力与效率之间的差异。而效率是指运用这些能力实现特定的目标和结果的程度。

只靠能力工作的人不会成为明星。

而成为明星的人需要将其能力和其他因素结合在一起——悟性、意识和对游戏规则的理解。他们通常是达成目标并展现成果的人，但实现这些的原因是他们在公司内部和外部都能够有效率地推销自己的想法和自己。

在我们的客户中，约翰·麦登就是这样的人。他曾经多年担任连胜的奥克兰突击者队（Oakland Raider）的教练，现在是哥伦比亚广播公司（CBS）的实况广播员。在冠军赛季中，奥克兰突击者队拥有一名一流的接球手弗雷德·比莱特尼科夫（Fred Biletnikoff）。

有一次，麦登在谈到比莱特尼科夫时说："如果他只靠自己的能力去打球，他一定不会成为美国国家橄榄球联盟（NFL）的球员。他的速度很慢。身材也不是很高大，甚至有一些迟钝。我经常在赛场旁对着他大叫：'别跌倒，弗雷德！别跌倒！'"而他能够做的就是接下所有的球并触底得分。

弗雷德·比莱特尼科夫非常有效率。他知道游戏的规则是什么、懂得团队合作并且找到了制度当中的后门和小巷，知道怎样进行身体的移动可以让自己进入对方毫无防备的区域。他是这个位置的明星。

了解规则

晋升是一场游戏吗？它实质上是多个游戏在同时进行。如果你在乎自己的职业生涯，就应当认真地对待这些游戏并且希望玩好所有的游戏。如果你是雇主，你就应该持续地去发现真正的人才，并且不要被表象所迷惑。如果你是一名雇员，就应该找到一种方式，让真正的决策者知道你究竟有多优秀，同时不在其他人群中树敌。这或许非常复杂，你必须跳过多个等级，让那些比你高出若干等级的人注意到你的才能。同时，你必须让处于中层的人相信，通过支持你和把你塑造成最优秀的人，他们作为你的经理看起来也会更好。同时，中层的管

理人员有可能会占有你的贡献，好像这些成绩真的是他们自己的一样，你也必须提防这一点。你还必须同时保持与同事的朋友关系并维护他们对你的支持。这件事格外复杂，也是很多人最后拒绝为公司工作的最主要原因之一。

走向成功是现实世界的日常商业活动中人们最关心的话题，但没有一本教科书可以让你为它做好准备。一个MBA学位，或是法学及其他学位都只能将你领进门。但入门之后，你需要找到一种方式让别人了解到你的真正价值。你可以在不让另一部分人变差的同时让一部分人变好吗？你可以在不使用阴谋诡计的情况下来玩这个游戏吗？

我相信答案是肯定的，但第一步是要了解构成游戏的规则，认识到在公司的架构中影响人际关系的赤裸裸的现实。这些现实在不同的公司之间差异很大，但我想到三个基本的规则。

规则一：适者生存

达尔文的进化论影响了所有金字塔形状的结构，公司的结构不仅不是例外，可能还是它的最佳例证之一。公司中总裁比副总裁少，副总裁比经理少，等等。这意味着在公司不同的管理层级之间、在金字塔的不同等级之间存在着自然的对立，或许这有些微妙。我的一个朋友的公司高度政治化，他把公司内部的这种关系称为“食物链”。

规则二：同事是天生的敌人

看起来精明的人在意识到这一点时却没有那么聪明，这让我非常惊讶。但如果疏远了自己的同事，你不需要公司其他的敌人就会被打垮了。

规则三：制度始终存在

“制度”或许不是非常理想的，它甚至不能发挥作用。但所有的公司都有制度。为了走向成功，你必须了解公司的制度，并知道如何利用它。那是你唯一可以在制度里生存、利用制度工作并游刃有余的方式。

建立长期印象

在第二章提到的关于营造印象的大部分内容都适用于走向成功，但还有一项重要的补充：从长远来看，你是由公司内部做出评价的。

这会使你不重视计算的过程，而更多地看重如何维系朋友和同盟的支持系统。你可以有一名公司外部的导师，适当地和他通话，偶尔聚一聚。但公司内部的指导却是一个周复一周、月复一月的议题。

同时，建立长期印象也意味着重大的胜利和重大的损失——任何一次成功或者失败，都没有你想象的那么重要。曾经听过有人这样抱怨：“这家公司的整体态度就是‘你最近为我做了什么？’”我想这完全是合理的态度，因为这是平衡的一部分。如果你有一笔失败的交易甚至一连串失败的交易，你不用担心自己会因此被解雇。相反，如果你是一名常胜将军，人们就会开始质疑你的稳定性。

建立长期印象也会更加强调耐心的重要性，即等待合适的时机说话行事，知道什么时候高调、什么时候低调。

在公司内部，你的真实自我会更有可能“被发现”，而你的缺点和优点也会被发现。因此，你必须意识到“自己只有与他人和睦相处才能发展”。

自恋综合征

一些人可能的确十分擅长自己所做的事，但过于炫耀自己的缺点和优点。

我们有一位职员，他是非常资深的执行官，也是一位相当优秀的经理。他很会激发员工的积极性，他的员工也非常忠诚，并且，他可以同时处理数量惊人的事务。

但他有两个主要的缺点：一是喜欢管闲事，二是说话太多。令我烦恼的事情是，他已经意识到了这两个缺点，却似乎仍按照自己的方式在炫耀这些缺点。这两个缺点就像是他赋予自己的特权。他做事非常有效率并且总是在工作，但是他的坏习惯却从其他方面限制了他的进步和发展。

自恋（所见即所得）综合征的实践者似乎将此作为一种安全的标志，但是，在现实中，它的作用恰恰是相反的。

了解新花招儿

我们有一位这样的员工，他总能够从失败中攫取胜利。无论何种环境，他都表现得像身处世界末日一般，仿佛唯有奇迹才能让他从中脱颖而出一般。而当他“奇迹般地”完成了任务，他相信这会在上级心目中留下好的印象，就好像如果没有他在最后时刻的英雄举动，这件事永远也无法完成一样。

我们还有一位员工，他现在已不再为我们公司工作了，以前，他总是功败垂成——或者至少他让事情看起来是这个样子。每一年他的预测收入看起来都美好得难以置信，其中一年他的预测收入几乎比实际收入高出了一倍。当然，在这一年中，他表现出自己不太擅长做这件事，似乎用了一半的时间去努力提高自己。但长期看来，这种方式

的总体效果却是更加糟糕的。此后，我们开始对他所说的话或所做的事情都要打上对折。

在公司里，我还遇到过一种不好的小花招儿，就是管理人员故意“隐藏”客户或消费者。作为雇主，他们对这些关系的过度保护让我体会到他们对如何架构自己的权力及公司的权力架构（包括大部分公司的权力架构）知之甚少。尽管，我并不质疑部分管理人员的销售技能，但我质疑他们在管理方面的资质。

这样类似的例子我可以再举出100个——一些管理人员总是有借口，非常离谱地认为这种做法并不会受到质疑，而另一些管理人员则告诉我，如果我希望他们对外非常有效率的话，就不应当期望他们去做公司内部要求他们做的事情。这里的关键在于，在公司里工作的人会倾向于形成一些花招儿或行为模式，同时，他们认为这些做法能让他们和上级保持良好的关系，或是认为自己似乎是公司不可或缺的一部分。但是，大部分这样的行为模式都如此明显，并且从长期来看是可以被看穿的，因此它们最终通常会带来相反的结果。

由于不同公司的性质和特征各有差异，我想，发现一些“新花招儿”的最好方式是去观察近期在公司中晋升很快的人，而他们的“新花招儿”就是能够发挥作用的方法。例如，在任何一个超级巨星的公司中都会有一种朝气蓬勃的热情。我们的公司实际上是由遍布全球的12个团队组成，因此，我非常重视公司内部的合作与沟通。那些发展得最好的管理人员是发现了这个“花招儿”的人——他们可以基于公司的总体目标去实现部门的目标，而他们在让自己的部门看起来更好时也帮助其他的部门看起来更好。

后退一步并审视一下自己的“花招儿”。你或许会发现你自认为有利于自身利益的事情真的并不是对自己有利的。

不要被看穿。因为你不希望让你的上级有机会说：“某人又在玩他的老花招儿了。”

三句最难开口的话

很多人会说出一些话是因为他们错误地认为自己正在打造正确的印象，同时，他们也会出于同样的原因，错误地去规避一些话。

我发现自己常常有三句话难以开口。事实上，大部分和我打交道的董事长和首席执行官级别的管理人员都知道应当怎么说以及在什么时候说这三句话。

我不知道

有如此多的人害怕说出这句话让我非常惊讶，他们认为，如果说了这句话就在某种程度上表现出自己的能力不足。

第一次与阿诺德·帕尔默握手时，我就告诉他我只能给出两项承诺：第一，如果有不懂的事情，我一定会告诉他我不懂；第二，当我知道自己不懂时，我一定会找到懂的人。

如今我所知道的东西要比20年前的多，但我发现自己会更多地说“我不知道”这句话。甚至在我实际上知道的时候，也会说这句话。这样做有时是为了获得更多的信息，有时是为了比较不同版本的“知道”有何差异，但大部分时候是因为我相信谦逊求教的方式总比无所不知的方式更有效率。即使你已有了确定的选项，更好的方式还是利用你不是无所不知的可能性将它“软化”：“我不知道，但在我看来……。”

人们缺乏说出“我不知道”的能力，即使在最无关紧要的社交场景中，说出这句话也能够为你提供对商业特征的洞察力。有时当有人在

交流中试图虚张声势时，我真的很享受看着他们局促不安的样子。

这些人没有意识到，不承认自己不知道的东西就会让别人怀疑你知道的东西。

我需要帮助

人们常常害怕寻求或接受帮助，因为他们认为这在某种程度上显示出自己不能胜任工作。如果他们能思考一下，就会发现这个机制其实是为了获得和接受帮助。公司的总体假设是，对于确定的任务，有时由团队来完成比由个人来完成的效果好。我们曾经有一位坚持充当“独行侠”的管理人员，他不会涉入别人的交易，也不会让别人干涉自己的交易，直至他已经独立处理完，因为他担心自己不能获得所有的功劳。在一些情况下，如果寻求了别人的帮助并启用了一些可帮助他的人才，他和公司都可以做得更好，但他却没有这样做。

不寻求帮助是一种短视的心胸狭隘的观点。寻求帮助是一种学习的方式，也是拓展知识、经验和提升自身对于公司价值的方式。同时，它也展示出你愿意与他人合作的意愿。

当然，它也存在一些局限性。如果重复地向别人寻求同一类型的帮助可能会显得你的能力有所不足。但是，在公司里，更多的情况是人们没有充分地去寻求帮助，而不是人们过度地寻求帮助，在一些发展迅速的公司里尤为如此。

和寻求帮助同样重要的，是在被请求帮助时知道如何向别人提供帮助。这些人没有像独行侠那样，饱受交易偏执狂的折磨。那些不愿意在公司内部和别人分享知识、分享联系人和交易秘密的人，当他们需要支持的时候，很显然不会得到一个强大的支持系统。

接受帮助和为别人提供帮助都将被任何一位开明的管理者铭记和感谢。个人利益并没有错，即使是自私的利益也是如此。事实上，所

有最成功的企业都会把个人利益与公司利益结合起来。但它们会以这种形式表现——为了个人利益而牺牲公司利益会限制你的工作效率，并且会被发现。

我错了

一家中等规模公司的董事长最近告诉我，他对管理层员工的保守态度感到非常失望。他说："问题就在于他们非常害怕犯错误。"

我赞成这样一种商业逻辑——如果你没有犯错，就说明你没有足够努力。我相信，要在商业上走向成功，就要不停地探索新的领域。这意味着你会常常犯错。优秀的管理人员大部分时候都是正确的，但他们也知道自己什么时候是错的并且敢于承认自己的错误。

那些最不在意自身能力的人最难以承认自己的错误。他们并没有意识到，犯错误和承认错误是两个完全独立的行为。最后给其他人形成长期印象的并不是错误本身，而是你如何处理错误的过程。

如果这些人能够承认错误并从中获得进步，而不是浪费每个人的时间去为错误辩解、掩盖错误或是把责任推到别人头上，他们就会变得更优秀，他们在管理层心中的印象也会好得多。

我就见到过一些非常有能力的管理人员对错误持积极的态度。他们认为，通过犯错，自己也许能够学到正确的方法，因而迫不及待地去反复试错。

说出"我错了"的能力对于一个人的成功非常关键，因为它是一种精神的宣泄。它使得那些成功的管理人员可以"从中获得进步"，将错误置身事后，继续前行去做其他可能带来更大成功的事情。

信任

显然，没有哪位雇主会让不信任的人为自己工作。但我想，在任何一家公司中，都有这样的员工，他们因自身品格的可靠而更加值得信任。

有的员工会把事实“裁剪”成另一个版本，他们告诉你的事实并不是事情的全貌，或者只告诉你他们想让你知道的事实。一直以来，我都在处理这样的问题。

让我觉得有趣的是，这些人能够坚持多久。如果我怀疑他们没有告诉我事情的全貌，我就会查看他的一两份费用报告。费用报告就像是一个人的吐真剂。

由于我每年要出差约250000英里[注]，因此，我对出差的费用非常了解，并且我认为，那些为我工作的人对这一点也应当非常了解。但是，那些我所怀疑的人则会以一些不那么坦诚的方式来处理，他们总是将出差的费用一刀切，将这些数字四舍五入到最大位数的整数，还会非常明显地坐着出租车在到达目的地之前兜转若干次。

我不会立刻去看这些费用的账目，但通常会在年底薪酬结算时巧妙地处理这些问题。

浏览费用报告也是洞察人心的另一种方式。看看哪些管理人员总是住最好的酒店，哪些管理人员即便一个人吃饭也去最好的餐厅，这些账目非常有意思，它们会告诉你一些信息——他们追求的个人满足是哪种类型。同时，在商业领域中，例外比常规更耐人寻味，你可以分辨出那些为了安排假期而进行“商务旅行”的人，以及那些为避免被发现这种情况而煞费苦心的人。

人们不喜欢被忽悠的感觉，而且对于有些偷偷摸摸、为自己的私利耍小聪明的下属，没有人会去支持他们的职业生涯发展。如果你觉

得走向成功的唯一途径就是欺骗你的老板，那么你最好非常擅长掩饰自己，因为长期来看，他们有太多种方式可以发现这些情况。

忠诚

忠诚是另一种形式的信任。所有的公司都十分重视忠诚，但员工们常常没有意识到这一点。他们会用忠诚去交换过于微薄的利益或是过于短视的目标。

显然，如果你认为另一家公司将向你发出一份你无法拒绝的工作机会，若是没有接受它的话，你一定是疯了。但如果你没有准备离开现在的公司，你就要思考该如何利用这些机会了。

人们不喜欢被欺骗，也不喜欢被威胁。你因为寻找其他工作给现在公司带来的威胁只会给你自己带来伤害。事实上，这是在告诉你的雇主，你没有太重视忠诚，并且更糟糕的是，你甚至没有做任何事去表达自己的态度。你失去了非常重要的东西却一无所获。那些告诉我他是猎头公司追逐目标的人，从来不会给我留下良好的印象。

如果你的确还有其他的工作机会，但仍想留在目前任职的公司，你就应当表明自己的忠诚。你不要说这样的话："看，他们邀请我去工作。无论条件是和现在一样还是比现在好，我都不会去的。"相反，你会发现这样说会很有效："很显然，我忠诚于公司。公司能做些什么来让我不必接受其他的工作机会呢？"

C.A.D.I.F

每个人都有自己的老板，从每4年就被炒一次鱿鱼的美国总统，到讨好股东或母公司的董事会主席。并且，无论你赞同与否，你的老板

都会用下面的三条标准来评价你：

奉献（Commitment）

如果你对自己的工作没有全身心投入的话，那么不要让老板知道你的个人秘密。

关注细节（Attention to Detail）

大的失误会被曝光，因此让人获得心理上的解脱。而那些小的、不值一提的失误——一份无法找到的文件、一些没有完成的琐事，却会积累愤怒和怨恨。

立即行动（Immediate Follow-up）

这点也许看起来微不足道，但没有什么比这样做更能给人留下深刻印象的了。

不要在办公室发表个人见解

如今，人们如此关注自己的职业生涯，相比过去，这个问题已经减轻很多了。但是，当我的管理人员把办公室当作某种形式的个人论坛时，我仍然会感到生气。

发表个人见解的内容会涉及多个方面，从别人的穿着打扮，到是否接受一项新的制度。这些都是在“浪费时间”，个人迎合自己需求的时间安排是对其他人时间的浪费。

处理公司内部的自我主张是非常微妙的，其诀窍在于，你既要知道什么时候融入其中，又要知道什么时候退出。

要将个人的事务与公司的事务区分开，只在合适的时间和合适的地点表达自己。

不要改变制度，要在制度里生存

公司从来不会根据组织架构来运行。公司是由人和人性构成的，并且政治和权力在其中发挥着作用，其中的任何两者都无法用实线或虚线连接起来。

了解制度非常重要，只有这样你才能在制度中生存。太多人都把大量的时间耗费在与制度做斗争上。但最优秀和最精明的人却把时间用在如何利用制度上。

每个公司都有自己秘密的组织架构，而制度本身就是找到它的关键线索。了解它将如何发挥作用，你就会开始真正理解它是如何运行的。谁是决策者？谁是最受欢迎的人？谁是最不受欢迎的人？捷径是什么？后门在何处？事情是如何真正完成的？

我并不认为你要走向成功就必须玩弄权术。你有没有注意到，那些抱怨办公室政治的人通常是它的受害者？但是，我认为你应当结交一些朋友。事实上，这一点非常重要。为了工作起来有效率，你必须发展公司内部及外部的长期关系。公司的规模越大，结交朋友就越重要。

重申一遍，把你的同事作为自己的同盟，而不是竞争对手。如果你能把自己的马车套在公司的几位明星身上，你就能和他们一起获得晋升。

与人方便就是与己方便

我们有一位在纽约工作的管理人员总是抱怨公司位于克利夫兰的法务部门。他认为，把时间花在起草和签署这些文件上降低了他的工作效率。我了解这个情况并且知道他可能是对的，但是，他却没能理解这一点——法务部门有自己需要优先处理的事情，而他的事情不是排在优先处理事件中的第一个。事实上，由于他不停地咆哮和抱怨，可以确定他的事一定不会在优先处理之列。

有一天，法务部门的负责人把这位管理人员叫到一旁对他说："让我告诉你，怎么和你的律师合作。如果下一次有合同过来，你先自己审核一遍，然后再发送给律师，并附上备忘录，列出你所发现的问题以及如何修正的建议。让我们看看这种方式能不能让工作提速。如果没有效果的话，我们再试试别的方法。"

不用说，后来再也没有必要去尝试其他方法了。

当你需要从其他部门获得什么东西时，问问你自己："我能为它们提供什么方便呢？"如果你需要销售信息，不要只是和销售经理沟通；试着从他们的角度去思考，他们会和谁取得联系。如果你和其他部门之间出现了问题，请确认在你要求得到答案之前，它们已经注意到了这个问题。向其他部门的人表达，你需要和他们合作，而不是表现出他们在某种程度上是在为你工作的态度。如果你这样做了，就会发现，当你需要来自同事的团队支持时，他们就会支持你。

选择筹码

失去信誉最快的方法就是对小的过错大发雷霆，因为这种错误累积起来的影响会超过那些重大的错误。它就像一个公司版的离婚，而离婚的原因是你的配偶错误的挤牙膏方式。我们都很容易受到它的影响，但它也揭示出我们的不成熟和缺乏良好的判断力。此外，大部分公司都没有时间用心理分析的方法来让你找到真正的问题所在。

当你以任何一个层级加入新公司时，你的工作都有一定的筹码。而你对于什么时候以及怎样使用这些筹码的判断，既有可能增加你的筹码，也有可能让你失去所有的筹码，只能去寻找下一个游戏。

选择你的位置

你在公司的工作效率与自我利用的能力相关：“我要如何利用最少的时间发挥最大的影响力呢？在哪些地方这样做呢？”但是，很多商界人士似乎都被一种害怕被抛弃的恐惧所控制。如果成立了一个委员会，他们都希望加入其中；如果召集了一次会议，他们都希望参加。在纽约，我曾经被安排与几位有一阵子没有见面的管理人员一起吃午餐。随后我发现，这种毫无意义的聚会已经变成了“午餐委员会”，有几位管理人员还因为没有被“任命”而不高兴了。

公司内部存在面子文化是不可否认的事实。虽然公司管理人员参加委员会和高层会议的确有助于提高你在高管层中的曝光率或关注度。但你必须选择自己的位置。你需要充分利用参与会议或在委员会任职的机会。寻找那些可以让你收获最多的方面，同时，避开那些你贡献最少的方面。当我看到一些相同的面孔出现在不同的会议上时，就开始怀疑，这位管理人员什么时候有时间去完成其他的事情呢？

日常工作之外你做了什么

只有那些人们日常工作之外的、没有被事先分配的项目才能让完成它的人获得更多的称赞和认可。

在大部分人到达岗位之前，工作就已经存在，而在他们离开岗位之后，工作也继续存在。工作永远都在那里。如果完成超越日常之外的工作，你就会引起关注。一家企业大部分的职位都只具有3/4的功

能，这意味着岗位的职责只占3/4，还有1/4是个体属性。你延展这25%的程度就是你在公司的突出程度。

你正在做什么，而别人认为你正在做什么

几年前，我任命一位管理人员出任一个新的高管职位——全集团的首席财务官。在任命后的一个月左右，我因为一件非常紧急的事情给他打电话，并被告知他正在匹兹堡拜访一位名叫罗杰斯（Rogers）的先生。

匹兹堡？我想不起我们有哪家银行或者财务委托协议是在匹兹堡。罗杰斯先生？这个名字听起来并不响亮，但是，我们和数百位金融人士打过交道，不可能没听过这个名字。

那天过后，当我和这位管理人员再次谈话时，他告诉我，他与罗杰斯先生的会面进行得很顺利。我问他这位罗杰斯先生是谁，他回答道："你知道他的，就是那个穿着毛衣的人，他有一档儿童电视节目。"

我曾经想象的是我的首席财务官正在匹兹堡和罗杰斯先生签约。但事实上，因为这位管理人员之前的岗位责任之一就是授权儿童产品及相关项目，他仍延续之前的工作。尽管，我认为他目前担任的职位很显然是一份全职的工作，但这一点在他自己看来却不是这样明显。

这是一个非常极端的例子，但简单的事实就是，大部分在公司工作的人对你在做的事情一无所知，而其他人则是在错误的概念之下工作。如果让你把自己为公司所做的事情写下来，同时，让你的直接上级把他认为你为公司做的事情写下来，你会被两者之间的差异所震惊。

为什么这一点如此重要呢？它有什么作用呢？首先，企业典型的“沟通失败”就是始于这个层面。我曾经听说有人用非常华丽的语言来描述其他人对公司的感受：“老板的疯狂成了员工的现实。”如果你和你的老板对你的工作目标和优先事项有着不同的假设，而你们基于这些假设去工作，你是否经常因为一些做出的决定，以及别人没有看到而对你来说却很清楚的事情而疑惑呢？

其次，在更为直接的晋升问题上，别人会根据某些标准对你进行评判，但这些标准对你来说就像新闻一样。而很可能你对公司做出了自己的贡献的事实对于评判者来说，也像新闻一样，这是很多人没有获得认可的一个重要原因。

和你的老板交换意见吧！他认为你做了什么呢？而其他人又认为你做了什么呢？一旦你承认了这些事实，你就不会如此惊讶于这些假设。

不要和领导正面冲突

如果赢得了这场战役，你就很有可能输掉了整场战争。你越正确，从长期来看这种行为造成的伤害就越深。

几年前，我们遇到过这样一种情况，我的一位员工和他的领导发生了激烈的争论。而这件事又引发了另一件事，即这名员工最终被要求辞职。

这是一种非常不幸的情况，他要求见我，因为他觉得一旦我知道了这场争论的所有情况，我就可能会愿意说服他的领导重新考虑。

我告诉这位员工，我很乐意倾听，但我没有什么可以做的，因为对我来说更加优先的是支持公司的管理架构。不幸的是，无论他的领

导多么不对或放纵，这都是一个无关紧要的问题。这种情况会对员工的领导不利，但领导仍然有工作。

必败的局面

那些买下新公司的人通常不是最初建立和运营企业的人。但如果你是他们请来帮忙的人，那么请确保自己没有陷入必败的局面。

我们只是买下了这家公司，我们希望你来运营它

你无法阻止自己的公司进行愚蠢的收购或者涉入不应该进入的业务。但是，你可以避免加入将要为其“续写辉煌”或翻盘的团队。通常，你会发现自己陷入了一个必败的局面。

一家公司通常出于以下两个原因之一被收购：要么它非常成功，这就意味着你要做的就是把它变得更好；要么它非常失败，而购买人认为自己可以让它翻盘。

关于一家公司为什么会失败，既有其内在原因，也有其外在原因。有时候你知道所有的问题以及该如何解决这些问题，但这种远见非常稀有。通常，只有你已经投身其中并且已经就职，你才会发现真正的问题以及它们是否能够被纠正。此外，如果你出任一个一无所知的业务管理岗位，你自己会首先遭到打击。你的努力会被那些对业务非常了解的员工所憎恨，尽管他们自己也并不能很好地运作这些业务。

这或许看起来像一次平级调动，但是……

这句话的不同版本在公司架构的各个层级都存在。平级调动提出了一个双管齐下的问题，尤其是当你怀疑这个职位所需要的技能并不是你最擅长的。如果新部门已经运转良好，就意味着你永远不会获得

任何赞赏；而如果新部门运营得很糟糕，就意味着你的效率可能会因级别比你高的人的存在而受到限制。

我们特地为你设置了这个新的职位

这项工作对你来说没有太大意义，而你也不太确定在实际的工作中，它是否能够像理论上听起来那样运作，虽然薪水可能更高，承担的责任却可能更多……要当心。

这项工作真的非常需要像你这样的特殊人才

警惕任何一个附带了一长串有太多失败前任的职位。最好在跳进一个空旷的“坟墓”前，和先进去的人谈一谈。

进入国际部门

如果我在一家公司得到了我想要的工作，但我并没有那么了解这家公司，我就会申请去管理国际部门。在其他条件相同的情况下，在这里，我最有可能在最短的时间内产生最大的影响力。

你可以指望美国公司在国际市场上发挥最大的潜力。

在世界上所有的公司中，美国企业是最傲慢、最沙文主义的。它们的大部分国际部门都没有花时间去打破语言和文化的障碍，而是更倾向于宣称它们的管理是坚不可摧的。

全球有80亿人口，其中只有不到3%的人生活在美国。进入公司的国际部门吧，你可以走很长的一段路，并一路收获成果。

精力枯竭与无聊

心理学家可能会告诉我，我的情况属于精力枯竭：我在极度紧张的环境下工作得太卖力且工作时间太久。然而，我从来没有经历过任何让我陷入糟糕心理状态的事情。

但是，我对此有所警惕。我会规划时间进行锻炼、放松和休息，包括在办公室打盹，而对于从事这些活动的时间和其他的工作时间，我的态度一视同仁。我学会了把工作的情绪和工作的时间区分开。我记下每一件事，因为我的笔记就在那里，它们会在正确的时间出现在正确的地方，所以，一旦我写了一些东西我就会忘记它。最后的结果便是当我可以从工作中解放出来时，与工作相关的压力也同时释放了。

我想比工作精力枯竭更普遍的问题是无聊。尽管我从来没有经历过长时间的无聊，但我和其他人一样，偶尔也会经历低谷。

当学习曲线变得平缓时，人就会产生无聊的感觉。它可能会出现在公司里任何一个层级的任何一个人身上。事实上，无聊最为集中地发生在那些非常成功的、需要更多挑战和刺激的人身上。

无聊在早期一个明显的迹象是，你对工作太过了解，或者知道所有正确的解决方案。我不会允许这种事情发生在自己身上。

我发现自己一直在重新定义工作，承担新的任务或是持续地为自己创造新的挑战。如果我实现了一些目标，无论是个人的目标还是公司的目标，这个目标就会立刻成为我学习过程中的一个中间步骤，继而我会朝着更远大的目标前进。

我相信这就是人们在工作中的成长方式，也是人们在公司中变得越来越重要的方式。

如果你感到无聊，这是你自己的错。你只是没有努力让工作变得有趣而已。这也可能是你没有得到更好发展的原因。

找到你喜欢做的事，你就会成功。

即使我现在真的不必再这样做了，我还是每天早晨四五点钟起床，仍然每周工作80～90个小时，我经常被记者和面试官问到的第一件事就是：“你为什么总是这么努力？”

我总是希望自己能给出更好的答案，但真实的情况是，我只能想起这一个答案——“我热爱我的工作”。

信报室的工作让你学到了什么

在信报室工作，你不会学会谦卑，不会学会尊重，你不会由内而外或是自下而上地了解公司。你只能了解到一些与你自己相关或对你个人来说重要的东西，这点不免令人担忧。

走向成功的人都有这样一种要求，即无论任务是什么，无论任务实际上是多么平凡，他们都被驱使着去完成任务。他们在做每一项工作的时候都保持着把它变得更好的态度。成为承包商的木匠会要求自己比其他木匠钉的钉子更直。最终拥有餐厅的服务员曾经是位非常优秀的服务员。

而对于部分管理人员来说，如果他们的职业生涯是从信报室开始的话，那么他们至今可能仍然在分发邮件，并且错误地分发了大部分的邮件。

---

1. 1英里≈1609.34米。——编者注

第二部分 销售与谈判

第五章 销售存在的问题

我相信，大多数人都是天生的推销员。在学校时，我们向同学和老师推销，希望能获得一个不错的分数。我们尝试向父母推销，希望能够获得在外面过夜、使用家里的汽车或是买一个立体声音响的许可。

无意间，我们已经使用了很多销售的技巧：说服力、谈判的艺术以及少年们的终极策略——“对所有问题都保持沉默”。

当我开始接触社会时，我学会了如何通过自我定位去获得自己想要的东西，学会了如何营销自己的能力以及如何在工作面试中推销自己。

但此后的一些经历让我们忘记了如何销售，让我们怀疑自己的销售天赋。突然间，那些我们一直在使用的销售技巧全都变得陌生而神秘，就像现在，我们必须要从头开始、重新走出去学习这些技巧。

同时，销售的艺术属于我们认为的众多无意识的行为中有意识的行为，它在我们的生活中占据了更重要的位置。

然而，问题在于，当我们进入了真实的商业世界，一种新的因素就出现了。我们的说服力即销售能力将第一次接受评判。这个过程可能会让人害怕，因此，我们的反应是认为自己不会销售、不知道如何销售或是不想做销售。然后我们用这些心理障碍来作为自己缺乏销售能力的理由。

但是真正的销售问题与我们的销售天赋，以及我们对销售过程本身抱有的一切主观看法都没有关系。这一点一部分人会亲身体验到，

而另一部分人则凭直觉意识到，但绝大多数人都害怕被拒绝。

销售似乎不够重要

人们面临的最大问题在于，相比20年前，他们认为销售似乎没有那么重要了。在以往的经验中，晋升最快的渠道就是销售。但现在，销售被认为是不太重要的商业技能，此时你可以想象一下威利·洛曼（Willie Loman）和富勒刷公司（Fuller Brush）销售员的形象。人们更愿意相信，晋升最快的渠道是管理技能的训练。这种观点有一定的道理，但它假设管理技能抵消了人们对销售技能的需求，这是一种危险的自欺欺人。到目前为止，我还没见过哪一位大公司的董事长或首席执行官不为自己的说服力而感到自豪的。换言之，他们都为自己的销售能力而自豪。

销售是哈佛商学院不会教给你的内容。商学院都承认，它们的目标是培养管理者，因此，它们完全忽略了这样的事实——没有销售就没有管理。这也让很多刚刚毕业的MBA逃避了这样的事实——他们的愿望是经营企业，最后却发现经营企业的背后涉及的是销售技巧，如谈判的艺术等。

我们聘请了很多MBA，并且，我发现他们的商业知识中最欠缺的就是销售技能。幸运的是，他们大部分人都在自己的工作经验中学会了销售。但我也看到很多其他公司的MBA并没有学会销售，这些人仍然坚持认为，销售并不是管理层人员的基本要求。这种情况有时被称为“不接地气”（lacking the common touch）。而在我看来，把它称之为缺乏常识（lacking the common sense）更为恰当。

可笑的是，近期我看到《纽约时报》刊登了一篇关于摩根士丹利公司（Morgan Stanley & Company）的文章，上面写道：这家贵族气派的投资银行只招聘最优秀的MBA。摩根士丹利击败了其他12家公

司，获得了卡车司机工会（Teamsters Union）47亿美元养老基金的管理权。以下是《纽约时报》报道的内容：

在一次与卡车司机工会受托人（工会成员和卡车运输公司高管）的会议上，部分环节是讨论摩根工作人员的背景，着重强调其谦逊的出身。

一位高管说，奖学金帮他上了大学；另一位高管则表示，他在离开学校之后直接进入了海军陆战队；而第三位告诉在座的委员会成员们，他来自一个非常普通的家庭，他是一名铁路工程师的儿子。随后，摩根士丹利的每个工作人员也都轮流介绍了自己的谦逊出身。

一位不愿透露姓名的与会者说："正如他们说的，我们知道摩根的形象高高在上，但他们的确也是普通人。"

摩根士丹利工作人员从内心深处也是工会成员——这一点任何一位能够说服卡车司机工会相信的人都理解了销售的重要性。

销售是一种侵犯

人们不喜欢强加，不喜欢惹麻烦。你是否曾经点头同意自己完全不同意的意见？你是否曾经想过把烤过头的牛排退回去，但随后又改变了主意？

认为销售是一种侵犯的感受并不是问题。相反，它是一种财富。最好的销售似乎都有这种第六感。他们能够从别人的语气或房间里的气氛来判断情绪和时机是否不对劲。同时，无论是由于他们不想去施加影响，还是由于他们知道那样做不是对他们最有利的选择，他们都不会因尝试销售的行为而令消费者反感。

这种古老的、高压的、超级自信的“得寸进尺”的技术，已经像恐龙一样在这个世界消失了。这些从来都不是非常有效的、一开始就应该采用的技术，但也许在50年前它们是有效的，那时，一位销售人员可能在未来的6个月内都不会再见到这位客户或是和这位客户说话。如今，我们已经进入现代通信与交通的时代，如果你觉得自己有侵犯性，并且有足够多的人意识到你的侵犯性，那么你就没有任何理由不去选择另一个更好的时机再次尝试。当然，你必须愿意尝试。

有效的销售直接与时机、耐心和坚持相联系——它也和当时的场景以及打交道的对象密切相关。意识到自己正在施加压迫是一名销售拥有的最重要的个人财富。

相信自己的产品也对销售人员很有帮助。当我认为自己正在销售的产品真的非常适合对方，认为这个产品对特定的消费者非常有意义，我就从来不会感到自己在施加压迫，我会感到自己在帮助他人。

害怕

害怕是人们在销售时面临的唯一最大的问题——人们常常害怕被拒绝，害怕失败。

不论是销售一个产品、一项服务还是销售其他东西，你都是在销售自己，展示自我。那么这种成功的概率会是多少呢？如果你非常优秀，你或许就只有一半的概率会失败。正如人们所说，拒绝与领地同在。

销售中的拒绝很少是个人行为，但仅仅只知道这一点并不会让你变得更容易被接受。我总是看到，对此不要太“成熟”是有利的。学会接受拒绝并不意味着你要喜欢它。承认自己真实的感受，如果这些感

受是恼怒、沮丧或气愤，那么你要坦诚地接受而不要假装它们不存在。

我被拒绝过无数次。我非常尽力并且认为自己推销的产品是有意义的，在这种情况下，如果我仍旧被拒绝——即使是现在的我，也依然会感到沮丧或愤怒。意识到销售中的拒绝不是个人行为并不意味着你不能从个人的角度去接受它。事实上，如果你做不到，那就意味着你并没有做出足够的努力。

害怕失败是人们在销售中面临的另外一个问题。销售的结果是非常明确的，能够被准确地衡量，这没有什么可以逃避或隐藏的。

但是很多人并没有理解这样一点——害怕失败是商业活动中最为积极的激励因素之一。如果你不害怕失败，那么你就很可能不在意成功。

球场上的比约恩·博格以冰人著称。但他曾经告诉我，在关键时刻，他总是很害怕，有时他需要鼓起所有的勇气来发球。

阿诺德·帕尔默也是这样，但同时，我相信，他如此受欢迎更多是因为他的这种人之本性，而不是因为他赢得了所有的比赛。他对失败的恐惧如此强烈，因为他也是如此强烈地渴望成功。而当他失败时，比如当他打丢了一个球，你能够看到他脸上的痛苦，你也能够了解到他对成功的在乎。

第六章 时机

人们的很多想法之所失败，并不是因为想法本身不好，也不是因为想法执行得不好，而是因为时机不对。

几年前，我们曾经尝试投身于建设位于南非的专业高尔夫场。我们遇到了各种类型的不可预见的麻烦，包括货币的突发性贬值和螺旋式的通货膨胀。前者降低了我们的现金流，而后者则使我们继续推行这个项目的成本过高。

我们的时机是最糟糕的，同时，它让我们付出了昂贵的代价来认识到这一点。但是，我们知道南非人民热爱高尔夫球。因此，我们坚信，在外部环境适合的时候，总有一天这个特别的想法会发挥作用，而当它发生时，我确信我们就是让它成为现实的人。

很多销售人员过于匆忙地放弃了一个不错的想法，而原因仅仅是时机不佳。如果有人不同意某个项目或者想法，并不总是因为这个人不喜欢这个想法或项目。别人不同意或许只是经济原因或者其他的内部原因，你之所以不知道，是因为这个项目或想法只是在某个特定的时刻对某个特定的人不能发挥作用。

尽管如此，在几个星期、几个月甚至几年后，你会听到“某人不喜欢那个项目”，“某家公司已经否定了这个项目”，或者“他们没有钱来做这个项目”。

回到5年前

如果你相信某一个想法，如果你相信这个想法对于某个特定的客户是有意义的，那么你就会去实现它。我几乎记不清自己见证了多少次这样的经历了——当一个没有实现的想法再次出现在一个更幸运的时刻时，它就结出了果实。

简单移动的时钟和翻动的日历就能够改变某个销售场景的所有动态和购买者的接受度。

在鲍勃·安德森成为罗克韦尔国际公司的总裁后不久，我建议他雇用我们的公司来制作一部内部宣传片，该片中安德森将到访不同地点的罗克韦尔国际公司，并解释它们在公司整体运作中的作用。我们以前做过类似的工作，因此，我们了解，在地理位置相隔很远的跨国公司中突出家庭的感觉是宣传的一种有效途径。

安德森对我说："马克，我刚刚从前任总裁手里接管这家公司，他的名字现在依然挂在办公室的门上。现在，拍宣传片对我来说是最不应该做的一件事情——但是，5年后再来找我谈谈。"

几乎就是在5年后，我这样去做了。同时，罗克韦尔正在考虑和我们签署该项目必备资金的承诺协议。

交易的秘密规律

时机在销售中有着不计其数的直接应用。它可以在达成交易的时间区间中操控任何事情，从需要交流的一次特定的谈话到需要行动的一系列特定场景。

时机本身是不实用的。它不是一种可以遵循的准则或者一系列的规则，而仅仅是这样一种准则——人的感官信号被大脑接收，随后被应用到销售的场景中。

当你将产品的绝对性本质与销售过程中所有无形的时机联系起来的时候，正确或恰当的时机就只是一个判断问题。这些无形的时机包括想法的萌芽需要多长时间，什么时候需要打一个特定电话，等等。

这意味着，这些看起来天赐良机的人，实际上是那些最为灵敏应变的人——对自己，对他们的顾客，以及对销售情况本身。无论是一笔简单的交易还是一系列复杂的跨越数年的操作，几乎所有的交易都有其自身独特的感官信号，而我们每个人都可以获得这些信号。

听从常识

销售的客观事实可以告诉你关于时机所必须要了解的东西，这些客观事实包括销售的本质和复杂性，销售的对象和你在销售的过程中所获得的确定性的信息。同时把这些信息应用到你的常识中。常识明显地告诉你需要做些什么的时候，你就去做；常识明显告诉你不应该做什么的时候，你就不要那样做。

如果你的客户不了解你或者你的公司，那么这笔销售要比他了解你或者你的公司的情况下花费更多的时间。如果购买者对于你第一次的推销并不买账，那么很显然，你最好多花一些时间与客户交流一下想法。如果你知道针对某位购买者的销售过程需要数月的时间，就不要在几周之后就强迫他做出承诺。

近期我接到一家企业的电话，它希望购买一个根据具体的推广需求量身定制的体育概念。事实上，这刚好发生在我看到网球部门的一个概念的前一周，除了一些细微的不同，这个概念就是这家公司想要的。（顺便说说，这个例子既不是好的时机也不是坏的时机，它是一个偶然的时机，它远远超过了销售人员所能控制的范围，但每个人都可以得到它。）

我告诉打给我电话的人，我需要时间考虑，并且需要和公司的人谈一谈，我将在两周之后给他回复。

如果想要让提出的概念看起来吸引人的话，即使我们现在有他想要的东西，也要在了解他的问题和给出解决方案之间预留一些时间。如果我第二天就给他回电话，他可能会怀疑，这个聪明的概念只用了一天的时间就提出来了，它到底会有多精明呢。但是通过给他一个回复的准确时间，他不仅会等着我的电话，还会十分焦急地想要收到我的回复。

关于时机的一个不错的常识法则：任何事情都不要脱口而出。花时间想一想你是否需要一个确定的时机策略，或者你是否可以利用时机来获得优势。如果二者都是否定的，那么你可以立即回复对方。

听从购买者

销售人员控制着销售的时机，但他的线索来源于购买者。显然，这里注重的是倾听而不是交谈，而销售人员在倾听时要注重了解购买者告诉你的内容，而不是把它作为一项“倾听服务费”。

你仅通过询问正确的问题就能够筛选出很多关于时机的线索。例如，出于预算或者其他方面的考虑，很多企业都更愿意接受在一年之中特定的时间进行购买，而不是在其他时候。这种信息通常可以通过询问获取。

如果你非常了解购买者，并且已经花了时间和他成为朋友，他就会在整个销售过程中向你提供好的时机线索——什么时候开始、什么时间结束、给谁打电话，以及什么时候打电话。

遵循剧本

销售时机就像人们实际的言行一样，是获得承诺的核心因素。如果把所有决定销售时机的变量都通过计算机进行单独衡量和分析，即使仅要求得出最简单的正确交易时机的答案，也需要好几台计算机。

幸运的是，你的大脑为你做了这件事情。它通过感知来计算，这些是运用分析法无法完成的。因此，时机就是把感知转换成有意识的行动或有意识的沉默的过程。

如果你能够用“生命周期”的视野来看待时间框架，这个过程会变得容易一些，或者将时间框架从交易中独立出来，把它作为独立的第三方。大部分交易都有一个秘密的生命周期，遵循着一种预先设定的剧本。有的人通过过快或过慢地完成交易，即通过缩短或延迟交易的“自然寿命”来“杀死一笔交易”，任何一个这样做的人都可以证明以上观点。

一个销售场景所需要的时间从几秒到几年均有可能。显然，交易越复杂，你就越需要更长的时间区间，而此时，在你的脑中描绘出的交易就越重要，只有这样，你才能根据交易独立的、秘密的生命周期来进行自我调节。每一个时间区间都像打印好的舞台剧本说明，已经写好了什么时候开始、持续多长时间。正确的时机——将感官知觉转换为恰当的有意识的行动，也就是看着剧本并按照剧本去执行。

很多人一旦在脑海中看到剧本，就会有一种强烈的需求想要背离剧本。在匆忙达成协议的过程中，他们想要压缩时间框架，或者直接跳到剧本的第三幕。他们想要改写对白，或者干脆取消购买者的台词。他们看到了适当时机的迹象，但忽略了这些迹象，无法正确地揣摩情况。由于改写了剧本，他们最终得到的是不愉快的结局。

即时满足

我们都被追求即时满足的欲望所驱使，而企业环境中的一切似乎都在增加这种冲动。完成这件事情，然后继续下一个。处理掉一件待办事项就少了一份担忧。

但即使我们能够让别人去完成我们希望他们做的事情，我们也不太可能让他们在我们希望的时间去做这些事情。衡量一个人业务成熟度的准确标志就是其延迟即时满足的能力，调节自己的时间表来适应他人需求的能力。

我既是一名商人，又是一名企业管理者，在我看来，要把握时机，没有什么比耐心更重要了。仅仅是缺乏耐心就可以搞砸一单生意，而拥有耐心就可以单枪匹马地扭转局面——在等待某种特定的场景出现时，要能够闲庭漫步。

我猜想，大部分搞砸的生意都是因为缺乏耐心。我每周都会遇到这样的例子：

■一名销售人员在电话中察觉到对方非常着急或者情绪非常激动，尽管如此，他还是向对方进行销售推介。

■一名应客户的要求进行回访的销售人员说："但这只会花费您一分钟的时间。"

■一名销售人员在与客户握手时，对客户说："既然达成交易已经不可能了，我还是有话要跟您说。"

如果上天注定的坏时机是一种病，那么耐心可能就是解药。

坚持

按照传统的理解，坚持意味着销售是一个严格意义上的数字游戏，它是一个关于你敲了多少次门、又有多少次再回去敲门的问题。

我怀疑任何一种销售业务的全部内容是否都是如此。但在我的企业中的确如此，同时，我也非常确信，这也符合大部分服务企业的真实情况，与敲门的次数问题类似，有效的销售就是敲门的质量问题，它与怎样敲门和何时敲门相关。

但是，这并不是要你降低坚持的重要性。没有等待的耐心和重复敲门的坚持，任何其他关于时机的见解都不再那么有价值。坚持同“了解你的产品”“相信你的产品”一样，都是最基本的销售戒律。

抓住机遇

很多机遇都是偶然的。尽管你没有必要成为预言家来预测它们，但是，你必须敏感地根据机遇的重要性进行调整以获得优势。

如何续签或更新合同

在对方最开心的时候去续签、更新或重新谈判合同，而不是在合同即将到期时完成这些事情。每当为客户达成了一笔特殊的交易，我都会鼓励负责该交易的管理人员着手讨论延长客户代理协议的相关事宜，即使这份协议还有一年左右的时间才到期。

如果你的客户收到了令人振奋的消息——例如升职或加薪，即使消息与你的产品无关，也可能成为你的一个很好的机遇。

自动开展情绪检查。仅仅是情绪，就可以把“肯定”变成“否定”，反之亦然。

利用别人不好的时机

别人不好的或不幸运的时机可以为你创造出各种机遇。你经常在大选年看到这一点，每个候选人参加竞选时都非常谨慎。每个人都在等着别人犯下政治错误，这样自己就能以白衣骑士的身份驰骋战场。

就像你应当在客户最开心的时候续签合同一样，你应当在客户对你的竞争对手最不满意的时候销售你的产品。

我们的电视部门近期在争取一项重大体育赛事的全球代理权。当时，这些代理权被掌握在一家美国的电视网络公司手中。这家公司最近把它们的一些较小的运动项目打包出售给了某个国家，而这项体育赛事被作为一个“奖品”也包括在其中。在赛事主办方得知消息后，我们也很快知道了这个消息。

主办方对这种处理方式非常失望，并且，主办方与该公司的合作已经出现了一些问题。这时，我觉得我们获得了一个很好的时机：现在我们已经成功代理了这项赛事。

权衡当下与未来

托尼·杰克林（Tony Jacklin）在1969年赢得英国公开赛冠军后，收到了很多代言邀请，特别是来自英国的邀请，因为英国一直在等待自己的高尔夫球冠军。然而，我们认为，杰克林的胜利不是偶然的，因此，我们只同意签署短期合同——时间为一年或者更短。一年后，杰克林赢得了美国公开赛，而他的代言价值增加了两倍。

相反，当本·克伦肖（Ben Crenshaw）第一次成为职业选手时，我觉得他的形象是我在职业体育人中看到的最具有提升空间的形象之一。他被吹捧为“下一个尼克劳斯”，虽然这是一个很好的名声，但这个名声几乎是不可能实现的。我认为，不论克伦肖在高尔夫球场上是否会取得成功，在此之前提升他的形象都非常重要。但等待本的时间

太长了，当我们开始给他做代理的时候，他并不是一个不朽人物的事实已降低了他的市场价值。

当穆罕默德·阿里处于巅峰时，国内的环境对黑人运动员来说并不像对白人那样有利。但现在，甚至在当时，你应当能够看到情况正在改变。如果阿里努力发展成一种积极的、健康的“非拳击手”的形象，那么他本可以在商界大展身手，就像他在拳击场上那样。但是，他从来没有站在未来的角度权衡过当下，而他从代言中获得的收入也一直不高。

抓住落日的余晖

《人物》杂志的执行主编帕特·瑞安（Pat Ryan）告诉过我一个销售建议，这也是她的父亲——已故的爱尔兰骑士吉姆·瑞安（Jim Ryan）传授给很多当今的赛马追踪者的要点。如果你想邀请一位潜在的马匹买家来喝茶或喝酒，你需要选在傍晚时候。这里，社交能力不是讨论的重点。事实是，没有比在夕阳中更适合展示马匹的时候了。马匹的皮毛闪烁，看起来充满活力，不可战胜——这也是《体育画报》的泳装特刊总是在日出或日落时拍摄的原因。

很少有人会把日落作为销售背景，但可以肯定的是，销售人员可以抓住未来事件的时机，这些事件的发生和落日一样，是不可避免的。

我们最成功的电视节目之一——《超级明星》（The Superstars），已经在美国广播公司电视节目上播出了10年，我们将其出售的部分原因是它需要顺应一个不可避免的时机——电视网需要填补足球季和棒球季之间的冬季运动淡季。新的足球联盟或许会改变这一现状，但对于目前（以及过去的10年）来说，人们可以直接地预测到这种需求。

运用日历

日历可以把时机变成具体信息。在合适的销售人员的手中，日历可以成为潜在的销售武器。例如，我们知道在我们的业务中，在不考虑世界政治的情况下，1988年、1992年和1996年的奥运会具有一定的必然性。因此，我们开始规划针对这些特定的未来事件的具体销售工作。

实际上，我们很多的销售工作都要根据重大的年度体育赛事来规划时间，无论是直接与赛事相关的业务，还是将赛事作为消费娱乐的媒介。

几年前，加利福尼亚州的税收改革法案第13号提案成为一则重大新闻，当时，我听说了这样一个故事：一位金融专业的讲师充分利用了关于未来机遇的日期信息。在这个提案将要表决的前几周，他在《洛杉矶时报》上预订了整版广告，在该提案通过后的第二天正式刊登。这则广告的内容是宣传他的新课程系列，广告的标题为《如何从13号提案中获利》。

新来的人和要走的人

最好的销售对象是刚刚加入一家新公司或正准备离开公司的人。当约翰·德洛雷安在离开庞蒂亚克前给我打电话说："马克，我一离开这里，他们就会试图撤销我所做的一切。如果你想要延长与尼克劳斯的合约期限，我们最好现在就动手。"

新来的管理人员总是渴望做点什么来展现自己的实力，那么他们通常也要自行承担后果。但是，即将离职的管理人员就不在乎这些了——他们知道自己将来不会为这些麻烦事而烦恼。

我们之所以能达成交易，是因为有人在离开之前处理事情很松散，或者因为新来的人想在他们的新工作中和我们做成生意。

当你对时间考虑周到时，让对方知晓

例如："我上周就知道了这件事情，但我不想在销售会议上（在假期之前，在你做预算的时候，等等）打扰你。"一般来说，在周一早晨或周五下午，避免给对方打任何电话（特别是关于负面消息）。

（极度谨慎地）利用不好的时机

在非营业时间、深夜或周末打出电话总会产生更大的影响。如果你很机智，就可以利用它来获得巨大的优势。但是，你最好知道自己在做什么，否则，它很容易适得其反。你应该事先想好怎么说："这太好了（或者这很重要），所以我想在周末和你谈谈这件事。"

不要制定最后期限

有时给购买者制定最后期限是不可避免的。但最后期限是一种威胁，而那些觉得自己受到威胁的人会想尽办法给你打电话。因此，最后期限只能作为给对方最后喘息的机会来使用。

失去信誉最快的方法是给别人设定一个绝对的最后期限，然后延长这个最后期限、修改最后期限或者忽略最后期限。这是企业版的"狼来了"。一旦你没有遵守自己的最后期限，你所说的一切都不会被当真。

用时间来缓和威胁

时间可以用来缓和你对某个决定的需求。如果你怀疑"也许"的真诚，那就给对方一个合理的时间来化解需要解决的冲突。

最近，我觉得我们被一家公司愚弄了，这家公司原本明确地表示要和我们继续合作。这项交易涉及一位世界顶级女子网球选手的主要时间安排。

但这家公司给出的最后期限是很危险的。因此，我们没有这样做，相反，我们表示，如果对方在下周内没有给回复，就会让情况变

得更加复杂，我们甚至无法取消她的一些比赛协议。

最终，这家公司给出的答案是否定的，但对我们而言，得到这一回复比无限期地拖延下去更好。通过提出时间冲突，我们让这个问题在听起来不像“要么接受，要么放弃”的条件下往前推进。

注意力的持续时间

忙碌的人的注意力持续时间比较短，因此，一定要直击要点。如果你是听众，就尽量不要说话。不要用自己的生活故事开头，不要拖延演讲时间；同时，不要编造剧情，除非你是一名剧作家。否则，接下来你能成功做到的就是激怒别人，或者导致更糟糕的情况——让他们的想法动摇了。同时，你需要了解你所接触的人的注意力持续时间。例如，在与罗克韦尔国际公司的鲍勃·安德森打交道时，如果我在任何一个话题上停留超过45秒，他的注意力就会转移到别的事情上。

购物清单

如果你有多个事项要讨论，或者多个想法或产品要推销，确保自己把时间留给其中最重要的部分。永远不要让自己陷入这样的境地：“我可以再耽误您几分钟吗？我还没有讲到最主要的内容。”

为别人节约时间

当购买者希望你用一个小时完成，你只花了他半小时的时间，这是给购买者留下印象的最佳方式。而最糟糕的方式，就是你花了他一个半小时的时间。

第七章 沉默

会面进行得异常顺利。我们身在伦敦，我们公司的一位管理人员刚刚为一些英国商人做了一场精彩的演讲。我非常确信他们对演讲印象深刻。他们在互相看着对方，猜测谁会第一个做出回应时，现场出现了戏剧般的沉默。

但当其中一个人正要说话时，这位管理人员开始总结刚刚结束的演讲中提及的重要方面，这种情况发生了几次。

最后，我真的笑了，告诉他："沉默让我们快乐……让别人发言吧！"

在销售技巧方面，很多人都写过关于使用沉默的内容。在所有的推销说辞中，总存在一个应当让别人说话的时点，也总存在所有人都不应该说话的一个时点。如果你不知道在什么时候保持沉默，这两种时点就都难以实现。

沉默在销售中有很多不同的应用。如果停止说话并开始倾听，那么你或许能真正了解一些东西，即便不是这样，你也可以获得一次整理思路的机会。

沉默能让你避免说出不必要的话，同时让对方更多地表达想要说的话。

懂得什么时候保持沉默会对你在别人心目中的印象产生巨大的影响。此外，如果你让别人没有插话的机会，那么你就不可能从别人那里得到承诺。

沉默战术的运用有两个目的——要么让对方说话，要么强迫对方说话。

让对方说话

我常常会假装不知道某个情况的具体细节，以此来让对方说话。

近期，我被卷入了一场关于重新谈判的激烈纠纷之中。后来事情变得很严重，双方律师也都到场了。

由于我是“初来乍到的人”，从一开始，我就要求对方用他自己的话向我解释他对这场纠纷的理解。

于是，他开始说话，没有停顿地说了20分钟（我可以看到他的律师的脸抽搐了数次）。

当最终结束发言时，他转而接受了——或者说，他说服自己接受了我们的大部分观点。

不要通过请求获取信息

如果你就某个主题提出了特定的问题，且对方提供的答案并不让你满意，此时，最好的回应就是不要回应。如果你寻求更多的信息，或者不同类型的信息，通过保持沉默来获取这些信息。

沉默造成一种空虚，它让人无法抗拒地想要填补这种空虚。如果有人已经结束了谈话，而你没有相应地结束你们的对话，在短暂的停顿后，对方就会开始自动详细地解释。最终他们会说出你希望听到的内容。

保持沉默

保持沉默的能力（这几乎是人的本能）在销售方面有两个非常重要的作用，但它们经常被忽视。

首先，它会让你有机会整理自己的思路，让你更加谨慎地对待要说的事情。其次，它减少了你说话过多的可能性，你说的话可能会超过你需要说的、计划要说的或想说的。

在实践中，这种做法是非常常见的，一个与你谈判的日本商人完全能够理解你所说的内容，他也会使用翻译器。正是这个装置让他有更多的时间来构思自己的反应并进行回应。

表明积极因素，忽略无关的不利因素

不久前，我参加了一次会议，一个商业合作伙伴正试图邀请一位潜在的赞助商参加一项著名的高尔夫赛事——“雪佛兰世界女子高尔夫锦标赛”。在陈述了所有的重要因素（并得到积极的回应）之后，他热情地把话题转向了电视报道。他表示，尽管该赛事与男子职业高尔夫球锦标赛冲突，但公司和电视网络都预期它会有很高的收视率。

尽管它与男子职业高尔夫球锦标赛冲突？作为顾问，我不敢相信自己的耳朵，不敢相信这是我们向客户陈述的事实。但作为一名销售人员，我认为这恰恰是一种应当忽略的事实。

重要的事实是电视报道和预期的好收视率，而不是比赛当天的收视竞争概况。即使我的助手出于道义肯定会提起这件事，但他提出的时机是最糟糕的。他应该在陈述开始的时候就说出来，放在所有积极因素之前，而不是以消极的因素来结束对话。

如果你正在向别人推销晶体管时钟或收音机，我并不认为你有义务告诉对方，电池将在21个月内耗尽，或是在一年之后将会有更好的

数字模型化产品以更低的价格面市。

你需要表明积极的因素并忽略不相关或者不那么相关的消极因素。你要讲伦理、有道德，但也要意识到沉默的快乐。

意味深长的停顿

在销售中使用意味深长的停顿很像用网捕鱼。你在网里放了些诱饵，静静地等着鱼游进来。

一旦在销售过程中到了要求对方做出承诺的时点，不要再说话，直到对方以某种方式做出回答。不要重申你的境况，不要游说对方，不要告诉对方你知道这是个艰难的决定……

购买者可能正在与他的决定做斗争，正在和自己进行内心的对话。不要去帮助他摆脱这种困境。如果他询问某个问题，用单音节的答案来回答他。

即使此刻鸦雀无声，也要保持沉默。

销售成功就闭嘴

我说不清有多少次看到过这样的场景：一笔交易达成了，销售人员立即对购买者的判断大加赞扬："你不会后悔的。"或者销售人员说："这是你做过的最棒的交易。"即使是最信任你的人也会开始怀疑："我刚刚做了什么。"

一旦你完成了销售，你对它的任何评价都只会对你不利。所以，请改变话题。谈谈对方的高尔夫游戏，他的孩子们——除了他购买你的产品有多么明智之外的话题都可以。

然而，比奉承者更糟糕的是那些一直坚持跳过每一个“应该被提及的信息反而去强调不应该被提及的信息”的销售人员，比如说：“太好了。现在让我们再看一遍这些要点，以确保我们完全达成一致。”这种方法最好的结果是打击了人们的热情。而最坏的结果则可能破坏整个交易。

事后用文字确认交易

事实上，在交易达成之后，双方仍可能有一些交易要点或细节尚未明确，尤其是交易非常复杂，或者交易经历了很长一段时间的谈判时。如果是这样，不要在现在就讨论这些内容。你可以在事后的文字沟通中进一步确认你的理解。尽管有时这种方式下的一些交易细节是模糊的，但它会让你以积极、乐观的心情结束交易，并给你留出时间用文字来表述。除非这些内容涉及交易的核心要点，或者有严重的错误，否则，交易中沟通的内容通常都会成为协议的基本内容。

第八章 营销能力

多年前，我和劳力士的董事长安德烈·海尼格一起吃饭，他的一位朋友驻足桌边向他问好：“手表生意最近怎么样？”

“我也不太清楚。”海尼格回答道。

他的朋友笑了——全球最知名的手表生产商的负责人说不知道自己所在的行业情况如何。

但海尼格十分严肃。“劳力士经营的不是手表生意，”他继续回答道，“我们经营的是奢侈品生意。”

在我看来，海尼格的话总结了“营销能力”的真谛——了解你真正在做的业务是什么，具备将产品和营销对象连接起来的潜在感知。

自从T型车（Model T）通过以来，汽车行业就开始从功能以外的各个角度销售汽车，如影响力、吸引力、豪华性（我们拥有“科林斯式的奢华丝绒”）、经济性等等。事实上，汽车广告在历史上一度非常具有说服力，它不仅塑造感知，还创造感知。例如，曾经有一位大学教授宁愿放弃终身职位，也不愿意被人发现自己开的车是凯迪拉克。从另一个角度来讲，一家公司的高管选择购买一辆大众汽车，人们就会质疑，他是否真的是高管的“合适人选”。

然而，如今的购买者比任何时候都难以捉摸，他们对“被营销”的感觉极为敏感，一旦觉得自己被营销就会表示拒绝。这样就赋予了理解可营销性更重要的地位，对我来说，营销能力是营销中更加微妙、更加深层次的方面。

例如，联邦快递可能会强硬地销售自己的服务，强调其速度、可靠性和快递产品的尺寸。但是，对于任何一个看过它们广告的人来说，非常明显的是，它们真正销售的是内心的平静。营销能力最微妙的一种形式是：将感知植入到产品当中，用尽一切努力来让产品变得“值得购买”。这种“产品”——比如本书，如果书名叫作《管理实践的基本原则》（*Principles in Practical Management*），只能吸引一个范围小得多的读者群体，至少可能出现的情况是这样。

营销能力无法从市场研究、市场测试和小组讨论中“读出来”，它必须从直觉中获得。它包括观察边界，观察范围，去理解（感知）营销对象的潜在动机以及别人为什么真正关心或不关心你的产品。营销能力与营销的另一显著区别在于，前者要在事实发生之前完成，或者应该在事实发生之前去做，如果做得正确，就可以不花费任何成本。

营销能力也是一种形式更加积极的销售。本质上，销售是产品导向型的——如产品的特征、功能、优势等。但理解产品的营销能力考虑到了购买者的因素，无论他是作为中间人的销售对象（在向机构销售的过程中），还是直接作为最终消费者。

本章将把两部分内容——产品与人连接起来。我们将从产品开始，介绍所有在销售中影响产品的因素，最后将产品定位作为结尾，即你为产品所说的话和所做的展示如何真正帮助你完成销售。

了解产品，相信产品，满怀热情地销售产品

以上都是销售的基本事实。如果你不了解你的产品，人们会不满意你为销售产品所做的努力；如果你不相信自己的产品，任何人和技巧都无法掩盖这个事实；如果你不能满怀热情地销售，那么热情的缺乏就会传染给别人。

销售人员对自己的产品缺乏了解是让潜在客户失去兴趣最快的方式。你是否曾经有过这样的经历呢？——你走进一家百货商场，问店员某一件小玩意或设备是如何操作的，然后店员站在一旁，一边摆弄着旋钮，一边大声嘟哝着为什么操作不能更简单一些。即使店员最终成功了，但到那个时候，你的兴趣已经消退了，也不太可能购买了。

了解你的产品也意味着理解产品背后的创意——理解产品的创意以及这种创意是如何诞生的，即理解你的产品和消费者期望购买的产品之间的关系。产品将如何帮助消费者呢？产品将为消费者解决什么问题呢？产品能够达到什么预期呢？

理解产品的这些无形特征至少和了解产品的机械特征同等重要。但也正是由于这些特征是无形的，且在不同的消费者之间存在差异，因此，它们更容易被误解。

了解产品还意味着理解产品所描绘的形象。我相信，每种产品都代表着某种类型的形象。它或许是一种你希望宣传推广的积极形象，或许是一种你需要克服的消极形象。

例如，个人计算机行业就是解决了形象问题才真正起飞的。个人计算机是一种可以节约时间和简化各种任务的设备，然而，它最初看起来很复杂且使用不便。在个人计算机变得“友好”和不那么令人生畏之前，其产品的销售是非常滞后的。

我不会购买自己产品的两个原因

知道别人为什么不想购买产品的所有原因也是你要了解产品的组成部分。你需要预估这些原因，在头脑中清晰地将它们表达出来，如果有必要的话，把它们写在纸上——同时，你需要为每一个原因都准备好如何回应。

销售人员常将销售工作的大部分时间都花在说服反对意见上。不要试图说服购买者他们的意见是不对的。你需要集中精力去改变他们评价的参照体系。

在预估和克服反对意见时，销售人员必须去实践相对论的理论。你必须问问自己："客户在和什么对比？"试想你做出的一项重大的购买行为——例如，买房。思考一下你最终完成这个行为所经历的心理上的波动。从某种程度上讲，你在进行着比较。你可能对另一间房子感兴趣，但它位于一个不那么理想的社区，和这间房子相比，它似乎太贵了。而和10年前你能买到的房子相比，它的价格似乎太离谱了。但是，与它的转售价值相比，与其他人可能已经提出的报价相比，与你未来可以得到的东西相比，你能够证明这个价格是合理的。

我知道，在授权运动员的姓名使用权时，我们最可能遇到的两种反对意见主要在保证金的额度和运动员有限的可用性两方面。

一家大型服装公司的总裁曾经告诉我，他向运动员支付的金额不会比他自己挣的钱更多。按照这个标准，我们所提出的7位数的保证金的确看起来令人发指。但我很快向他指出，他所购买的是现成的品牌识别度，而开发同等程度的品牌识别度需要数千万美元，对比之下，我们提出的保证金确实是合理的。

同时，他还质疑，如果同意支付这笔钱，为什么他只享有该运动员5天的时间。同样，这是一个改变参照体系的问题。从他的公司能够获得更多收益的角度出发，我问道：你希望这位运动员参与更多的商品促销，还是希望他赢得更多的大型网球比赛呢？就公司而言，对网球运动员时间的最佳利用方式就是让他们去温布尔登的中心球场打更多的球，难道你不同意这一点吗？

通过帮助购买者看到不同的参照体系，通过改变购买者的认知，我们最终达成了一项许可协议，这项协议将为该公司带来服装系列的

成功，并为我们的运动员客户带来数百万美元的收入。

敲醒死马

一家狗粮公司正在举行一年一度的销售大会。大会期间，公司总裁耐心地听取各方的声音：广告主管提出了一项新的热门活动；市场总监介绍了一个销售网点计划，该计划将“颠覆整个行业”；销售总监赞扬了“公司最优秀的销售人员”的优点。最后终于轮到总裁主持会议并发表闭会演讲。

“在过去的几天里，”他开始发言，“我们从公司所有的部门负责人那里听到了他们对未来一年的美好计划。现在，大会接近尾声，我只想问一个问题——我们有最好的广告、最好的营销和最好的销售人员，为什么我们的狗粮销售量比任何同行都少呢？”

会议大厅里一片寂静，时间仿佛静止了。最后，一个很小的声音从会场后面传来：“因为狗讨厌它。”

有时候，想法、产品和概念是很糟糕的。此时，无论你如何包装它，如何强调它，它也不会发挥作用。唯一的解决办法是放弃它，减少你的损失。

然而，很多人的行动却恰恰相反。当越来越多的证据表明当某个想法可能无法出售、某个概念可能不可行、某个产品不理想时，他们反而会变得更有决心，他们会花更多的时间，试图证明自己的想法并不是不可能的。

80/20定律

因为我把本书前三分之一的内容都花在了了解客户的重要性上，所以我对这个问题的看法应该是显而易见的。

大多数人和大多数企业的销售工作都遵循80/20定律——80%的业务是由20%的客户完成的。把你4/5的时间和精力集中在1/5的客户身上是有意义的。

多年前，我们受雇于英国威尔金森刀具公司，收集关于它的主要客户的运动和休闲时间的资料。在经过一番调查之后，我们定制了一系列的运动户外活动，并针对其客户的休闲品味进行个性化定制。某天晚上拳击迷和威尔金森的同行们聚集在一起，与当时欧洲的重量级拳王亨利·库珀（Henry Cooper）同台竞技，普通高尔夫球手和托尼·杰克林一起打高尔夫球，板球球迷们与澳大利亚板球冠军伊恩·查佩尔（Ian Chappell）一起共进赛前早餐。

专注于最重要的20%的人群的兴趣、偏好和品味，并花时间找出你能做些什么来留住他们。

了解公司

了解客户公司有两个要点。首先，你要通过这些信息制订最佳销售方案。其次，尽管你的营销对象可能具有一定权威和自主权，但你最终是通过公司代表向公司进行销售的。

公司可以并且应当像人一样被“洞察”。事实上，二者的方法也是一样的——基于原始的感知形成直觉印象。观察一家公司开展业务的方式、成长的速度，及其在市场上的自我定位。仅公司的规模和经营年限就可以作为指示器。显然，人们不会以跟苹果公司做生意的方式跟IBM（国际商用机器）公司做生意，也不会以跟美国微波通信（Microwave Communication，简称MCI）公司做生意的方式跟美国电

话电报公司（AT&T）做生意。销售的方式应当与公司自身的形象相匹配，从成熟、保守的方法到具有侵略性且无所顾忌的技巧都应如此。

但是请记住，如果一家公司的发展过程过于缓慢而笨重，那么即使它们所宣告的目标是改变公司的形象和发展方向，它们仍然会按照以前的方式发展。最近，我与宝洁公司进行了一系列会面，它们担心自己与时代脱节，正在拼命尝试让消费方式现代化。然而，在我看来，尽管它们很想这样做，却仍然固守着看待事物的老方法，同时，它们需要一段时间才能改变这个过程。

我们最近联系了蒂芙尼（Tiffany），希望能够为其代言。两个独立但相互关联的事实帮助我们确定了营销方案。

首先，蒂芙尼最近被雅芳收购——雅芳是一家公开上市的、常规化的公司，对我来说这就意味着，相较于私人持股、精英化的公司，蒂芙尼更愿意商业化。其次，蒂芙尼仍然是蒂芙尼，它对雅芳的吸引力从一定程度上来自这个品牌的潜在品质。如果“授权”让人们想到蓝精灵或椰菜娃娃的形象，我们就无法跨出第一步。我就无法取得成功。我们的最佳方案与在温布尔登比赛中强调知名度和质量的方案类似——强调具有选择性、差异性和品位的授权方式，如何有助于提升蒂芙尼品牌的高端价值。

选择正确的对象

作为一家销售机构，我们面临最大的问题之一就是弄清楚在另一家公司里哪些人会决定做什么。通常，在我们的业务中，我们不知道对方是广告部门、市场部门、公关部门还是通信部门的人。如果我们提出的话题是他感兴趣的，那么他很有可能是身价数十亿美元的董事长和首席执行官。

对于某些公司，尤其是跨国公司和多部门经营的公司，我们通常不太可能清楚对方的决策过程，也不可能找到任何一种类似于中心权威的对象。决策似乎是由某种神秘的共识做出的，即使是最高管理层也无法解释。当然，这是与此类公司打交道存在的一个问题，而通常，唯一的解决办法就是根本不要和它们打交道。

但是，在大部分公司中，决策过程不仅存在于某个地方，而且是可以辨别的——就像决策者们的名字一样。你要找到它们，最重要的是做功课，并提出正确的问题。

不懂就问

大部分销售过程都不是冰冷的电话，某些接触或者联系都会让你首先想到某家特定的公司。

对于你需要了解的关于对方公司的一切，大多数人都很乐意告诉你，比如，公司的组织架构如何，哪些人向谁汇报。你无须过多说服对方（也不需要知道什么时候该保持沉默）就可以了解到任何你想知道的事情：公司的优先事项、问题、强项和弱项、内部矛盾和权力斗争等。这种信息是有用的，因为一个公司的真正决策过程绝不会是流程图上的样子。

当然，你必须考虑信息的来源，并通过你对人的洞察来过滤信息。人们往往会暗示，你应当和他们打交道，但你可以通过他们谈论其他人的方式来辨别——他们谈论时可能非常戒备，或者谈论的内容与你已知的信息是矛盾的。由此判断这个人是否真的是你需要见面的人。

另一个很好的信息来源是任何一个曾经成功地和这家公司打过交道的人，因为他们会对该公司的官僚秘密有一些了解。这种来源可以是他们的广告代理、友好的竞争对手，甚至是你公司内部的其他人。

不要被头衔误导

不要设想能从头衔中得到什么信息。举个例子，我曾经认为，就通用汽车海外业务而言，国际通用汽车公司的负责人应该是一个重要的决策制定者。但我很快发现，除了担任广义上的负责人外，他实际上没有任何决策权，并且，全球的通用汽车公司都是完全自主的。

副总裁很多，而他们被称为副总裁的原因也非常多——即使被公开授予的头衔，也总会有时间上的滞后：人们会升职、辞职或跳槽。助理营销经理可能是真正的营销决策者。同时，还有很多小项目和特殊的职权领域，它们不符合任何一种职位描述。

当高尔夫球爱好者戴维·福斯特担任高露洁公司董事长时，我们知道，他会亲自为高尔夫球的赞助做出每项决定，甚至包括把公厕放在球场上的哪个位置。另一个例子是，我飞到日本与丰田公司讨论赞助女子职业网球巡回赛时，我发现会面的对象是公关部门的一个“助理经理”。我开始向她解释赞助是如何发挥作用的——此外，还有50万的奖金池，等等，这位助理经理一直在点头表示同意。此时，我非常确定自己是在和错误的人说话，这个人没有理解我说的任何一句话。但随后，我们得到了一份超过500万美元的合同。

寻找明星

寻找公司里的明星并和他成为朋友。公司内外的人总是对我说，我能和世界上这么多公司的首席执行官保持私人关系，真是太幸运了。在这些案例中，在绝大多数情况下，我都和他们见过面，发现了他们的明星特质，并在他们成为公司的首席执行官之前的数年期间——甚至在他们还没有进入公司高层之前的商业活动中，就竭尽全力地去了解他们。

每个人在商业活动中需要做的最重要的事情就是考虑自己未来的关系网。你今天的同龄人明天将经营公司。找到其他公司的明星，和

他们做朋友。10年后，无论是向他们销售，还是从他们那里购买，无论是雇用他们，还是被他们雇用，他们都将成为你最重要的商业资产之一。

国际化规则

记住，没有高管会对公司的国际业务感到满意，所以为其公司的国际业务做点什么吧！这也会为你在国内业务的机会打开大门。

定位

在商界中，“定位”这个词有许多含义。公司为自己的未来“定位”，产品为自身的市场“定位”，而你则为自己的晋升或某次销售“定位”。

这个词有如此多的商业含义，但事实上，它也可以是毫无意义的。因此，在这里我对它的定义非常狭义，因为这里的“定位”只和你的产品或服务相关。

从这个意义上说，定位就是确定一个人在购买你的产品或服务时真正在购买什么，然后将这些印象和动机传达给购买者。

这通常需要将人类的情感转化为产品的特征：“通过与赢家为伴成为赢家。”它需要智慧、悟性和深思熟虑，并且在最高层次上成为一种有形回报的艺术形式——你的产品或服务实际上被预售了。

定位1：它是福特还是梅赛德斯

定位首先是一个数字游戏，从市场一端的福特或西尔斯（Sears），到另一端的梅赛德斯或尼曼-马库斯（Neiman-Marcus）。

尽管精英主义可能是人们的一种潜在的购买动机，但它也可能是危险的。无论是市场内还是市场外，公司的错误定位都一样糟糕。

一家公司必须找到适合当前领域的位置——在这个领域中，最大的买家群体是谁。

我们最近敲定了一项非常吸引人的协议——阿诺德·帕尔默与西尔斯的协议［在概念上同西尔斯与谢里尔·蒂格斯（Cheryl Tiegs）的协议相似］。它所具有的讽刺意味让我很着迷。

20年来，我们一直有意识地将阿诺德定位于市场高端，让他与劳力士、凯迪拉克、罗伯特·布鲁斯（Robert Bruce）和赫兹等品牌公司合作。与此同时，西尔斯最近得出结论，越来越多的买家正变得精明老练，这迫使公司降低了原有的定位。而当西尔斯决定提升公司形象时，阿诺德就像谢里尔一样，成了最理想的人选。如果不是之前的“高端”定位，阿诺德就不会如此完美了。

定位2：权衡事实

一名优秀的销售人员可以列举出某个产品的10个事实，并通过在强调部分事实的同时贬低另一部分事实来打造出这一产品的10种不同形象。这就是销售之道的真正含义：定位事实以获得期望的回应。

美国高尔夫球手劳拉·鲍夫（Laura Baugh）在日本取得了令人难以置信的成功，这就是我们如何事实定位带来的直接结果。

劳拉是典型的美国人——活泼可爱、满头金发，作为一名加利福尼亚州的业余选手，她展现出了巨大的发展潜力。但年仅17岁的她还未能在职业巡回赛中证明自己。

我们知道日本人对美国的喜爱，就像他们喜欢高尔夫一样。但由于不能以冠军的名义在市场上宣传劳拉，我们选择了贬低她的高尔夫

球技。相反，我们把她定位成了一位美国选美皇后，而她恰巧擅长打高尔夫球。

效果非同凡响——海报、日历、代言等授权机会纷至沓来。她成了日本最受欢迎的人物，甚至还有自己主持的黄金时段的电视节目。当她回到美国参加职业巡回赛时，她的定位已经很明确了。

劳拉还没有赢过一场职业高尔夫锦标赛，但她在球场外赚的钱可能比女子高尔夫球史上的任何一位球员都多。

另一个例子是琼·诗琳普顿（Jean Shrimpton），她在20世纪60年代末至70年代初期间被称为“世界上最著名的面孔”。

琼从模特行业退休之后，搬到了英国的康沃尔，全身心地投入到相夫教子的生活中。

生活方式上的强烈反差为她提供了一个有趣的定位机会——从闪光灯聚焦的《时尚》杂志封面女郎变成了英国乡村淑女，一个世界闻名的模特为了家庭生活中更简单的快乐而放弃了所有的光环。现在琼有了这样的机会——每年只工作几天就能获得丰厚的酬劳，为人造黄油和其他家用产品做“家庭式”广告。

定位3：创造镜像

这是最复杂的定位方式，尽管它通常是有效的，但却也有可能出错。这并不意味着隐瞒或忽视事实，而是以创造理想感知的方式去反映事实。它是由感知出发、自后向前来发挥作用的。

我能给出的最好例子就是《基利挑战》（The Killy Challenge），这是我们在让-克劳德·基利获得了三枚奥运金牌之后制作的电视节目。

基利一直以来被认为是“胜利者”——世界上最棒的人，这种信念对基利的商业信誉至关重要。“基利挑战”是一系列的速降比赛，世界级的滑雪者将挑战基利的霸主地位。但是，因为基利是“最棒的”，挑战者们总被设置一个障碍——先行一步——在滑雪运动中，几秒钟的障碍就意味着几百英尺。

从视觉上看，这从来都不是一场关于胜利或失败的游戏，而是基利是否能够追上一名几百英尺之外的滑雪者。这是基利——“世界上最棒的人”与自己的竞赛，而另一个滑雪者不过是一个参考对象而已。甚至在基利还没有离开起跑线时，我们所期望他塑造的形象就已经呈现了。

定位4：发挥想象

另一种定位方式是超越事实，将你的产品或服务与积极的、理想的价值联系起来，即便这些价值与产品本身几乎或根本没有关系。

这是蓝筹企业经常采用的方法：可口可乐将自己定位在妈妈和苹果派上，美国电话电报公司和美国通用电气公司强调家庭的价值观和“家”的感觉，石油公司变成了“环保主义者”，IBM和施乐提高了它们的卓越水平，并将自己置于竞争对手之上。

我们以这种方式与体育客户展开合作的规模较小。运动员不会永远获胜，因此，我们总觉得尽快让他们“离开赛场”很重要。

这并不意味着强制运动员退休。但它确实意味着要让他们的声誉不再依赖于赢得冠军，或者不在一开始让那些使他们成名的运动占据主导地位。

对于高尔夫球和网球客户来说，我们通常会避开所谓的“胜利广告”——为了迎合客户的身份而让其成为一项主要赛事冠军的电视或印刷广告。毕竟，当他不再是“现任”冠军时，会发生什么呢？把比约恩·

博格称为“5次温网冠军”已经完全掩盖了他甚至已经不再参加温网比赛的事实。

杰基·斯图尔特则是另一个例子：他在10年中没有参加过比赛，然而，他作为一名汽车专家和一名空气动力学行家的形象，超越了他所从事的运动及其赢得的比赛。

如何确定价值

很多时候你都无法确定价值。但商界通常的回答是：“别人愿意支付多少钱”或“我们付出了多少成本”，然而，这些回答往往比根本不回答更糟糕。对于消费品企业来说尤其是一种错误：定价成了制造成本的函数。在确定你所销售产品的价值时，问自己以下这些问题是很有帮助的：

■它有多么独一无二？别人能以更低的价格从我的竞争对手那里买到吗？如果可以，那么我的产品有哪些真正的质量优势呢？

■我可以比竞争对手卖得更多吗？

■客户有多需要它？或者他们的需求有多紧迫？

■将它替换掉有什么成本？

■有什么先例可以帮助我吗？

■有“情感因素”吗？假设你很想买一个冰激凌甜筒，当你去商店的时候发现价格翻了一番。你还打算买吗？

■这是一次性的交易，还是未来的交易？

当你能很好地把握价值时，不要害怕说出你的价格。事实上，这是一个谈判的技巧，先行一步可以让你获得优势。

但当价值只是猜测时，在通往成功之路上你要试着用其他方法保护自己。

几年前，诺福克西部铁路公司（Norfolk and Western Railroad）正在争取富士钢铁公司（Fuji Iron & Steel Company）在美国的铁路业务。诺福克公司了解到，富士公司的总裁是个高尔夫球迷，尤其是杰克·尼克劳斯的粉丝，于是诺福克公司联系到我们，希望安排一次富士公司总裁和杰克在日本的高尔夫之约。我们要求收取的价格是10000美元（那时还是20世纪60年代）包含费用（我们得把杰克送到日本），当时我们对这笔交易感觉良好。

5年后，我遇到了诺福克西部铁路公司的副总裁。他提到了那次尼克劳斯在富士的高尔夫之旅，并说道："你知道，从那时起，我们与富士公司已经完成了大约1700万美元的海运。"

当时，我们不可能知道这一点，诺福克西部铁路公司也不知道。从那以后，我经常问自己，为什么没有加上"由此产生的任何业务收入的1%"这句话呢？我想当时的他们会说"成交"。

第九章 策略

选择地点

人们常常会低估了引导式销售氛围的重要性。和销售应当有正确的时机一样，销售也应该有正确的地点。最糟糕的地点可能是购买者的办公室。因为它无法和餐厅、网球场、高尔夫球场，或者任何一个可能让购买者放下戒备同时接受能力上升的地点相比。

据我所知，一位制片人计划从半小时的试播中筛选拍摄一期65小时的家庭电视节目。周六，制片人在这位电视公司高管的家中筛选试播节目，高管家中巨大的电视屏幕上播放着试播内容，而制片人与这位高管的妻子和两个孩子坐在一起，吃着爆米花。这位高管能说什么呢？——“我不喜欢这样，把爆米花还给我，然后离开我家！”？

我们最有效的服务之一是帮助企业客户在销售方面选出“应该努力的点”。例如，我们为《时代》杂志安排了一年一度的滑雪之旅，为《新闻周刊》安排了一年一度的高尔夫之旅，其目的在于宴请其主要广告商的首席执行官。我们所选择的环境总是很壮观，如果你是一个滑雪者或高尔夫球手，你是愿意在办公室谈生意，还是愿意在阳光谷（Sun Valley）的滑雪场或圣安德鲁斯（St.Andrews）的会所谈生意呢？（如果从广告宣传的角度来说，万一出现什么问题还能让这些公司直接上头条）。

在非商业场所的偶遇也可以提供给你一些商业机会。你是否曾经在海滩或网球俱乐部意外遇到过严格意义上的商业伙伴呢？在这样的经历中时常会出现一些尴尬，因为双方都想避免互相折磨般地“谈生

意”。索性把这些话说出来吧！这样做不仅能化解尴尬，还能确定出双方在回到办公室之后继续行动的方向。

销售的前提条件

在过去几年的时间里，我们一直在尝试向福特及其林肯水星（Lincoln Mercury）分部销售我们公司所参与的所有项目。比德韦尔时任林肯水星公司的总经理，我一遍又一遍地向他提出方案。有一天，或许是出于一种挫败感，他打电话对我说：“马克，你真的不知道如何推销福特汽车公司，把你的人召集到我这里，让我们向你们解释，这将为我们节省很多时间。”

我带着两名高管来到密歇根州的迪尔伯恩（Dearborn），在那里，我们在几个小时的时间里被彻底地灌输了关于福特的信息——福特期待的目标是什么，我们应该如何展示它，以及我们应该向谁展示。

那次会面使世界网球邀请赛得以诞生，该赛事由福特热情赞助，并在接下来的几年中由美国广播公司的电视台转播。

但更重要的是，我理解了绝大多数成功的销售工作需要具备的两个前提：

第一，找出客户想要购买什么。如果你不知道，就请教他们，让他们告诉你。找出一家公司的问题，然后告诉他们如何通过“我们共同努力”来解决这些问题。卖给别人他们想买的东西比说服他们购买你正在卖的东西要容易得多。

第二，找出谁在购买。每个公司都有自己的系统、流程和制定决策的程序，不要总是抵制它们。

让别人说“不”

人人都有说“不”的需求，所以让他们说出来吧。

如果你有一份购物清单，先圈出一些相似的物品。在说出你真正想要出售的东西之前，先准备一些消极的替代品吧。

如果你只是为了推销一件东西，那么，请提出一个建议或假设并让对方告诉你，你错了。对方需要感觉到自己比你聪明。

一些被设置好的表示否定的“不”为表示肯定的“是”创造了合理的环境。

防御式销售

赫兹与阿维斯（Avis）以及可口可乐与百事可乐并不是世界上仅有的两对相互虎视眈眈并对自己的竞争对手做出强烈反应的公司，绝大多数的公司都是如此。

因此，找出你的潜在客户讨厌的对象。这些信息有助于推动它们达成你的协议，特别是如果它们正处于观望之中，或正准备向两边摇摆的时候。

展示而不是推销

很多时候，最佳的销售方式仅仅是将产品展示给潜在的购买者，让展示来为产品说话。购买者的大脑中充满了各种可能性，用他自己的话说，他从一开始就在告诉你他想要买什么，并且在整个过程中努力说服自己——那就是他想买的东西。

这项技术对我们来说尤为有效，尤其是在一些特别活动（如诺贝尔奖和温布尔登锦标赛）中开展联合促销时。向顾客展示这些事件的传统和声望——就像对待瑞典王室或全英俱乐部的客人一样——就是唯一真正需要做的销售工作。他们沉浸在这样的气氛中，从展示那一刻起，他们想要融入这样的体验，并开始自我开发并自行宣传我们的产品的“适合之处”。

如果你对产品有信心，并且知道客户最终会满意，那么一种同样有效的变化方式就是把产品赠送给客户。在我们努力说服各家公司推广我们的高尔夫球手或网球运动员的过程中，我们经常以不收取任何费用的方式向客户提供服务，因为我们知道，客户的个性和风度会帮助我们说服其他人的。

同时，我也坚信，向客户提供产品或服务并告诉他们可以以后再确定价格，或者可以根据客户的感受来确定价格。再一次强调，你必须了解你的客户。在和我们打交道的客户中，有些人很快会把价格再加一个零，而有些人则更想要去掉一个零。

谨慎自夸

当一家公司对你的想法、产品或概念表现出真正的兴趣时，你就可以开始谨慎地夸耀这些产品了。

搜集（积极地征求）它们对这笔交易的意见，并让这些意见帮助你构建想法或陈述：“我们也在思考这些内容……”“强调这一点或那一点会不会更好呢？”“接下来，我们想知道你的感受。”

最好通过信件来搜集这类信息，因为以这种方式做出回答需要经过更多的思考。出于同样的原因，最好也避免提出回答“是”或“否”的问题。

没有什么比把客户“自己”的想法推销给他们本人更容易的事了，因为这是必然的结果。

如果你能够得到足够多的关于细节的答案，人们就会在真正意识到这一点之前做出更大程度的承诺。

同样，你应该事先确定双方达成一致的目标，这些目标可以被精确地定义和清晰地表述。任何直接回应这些目标的提议、概念或想法都相当于完成了一半的销售工作。

利用“他们”

我们电视部门的负责人曾联系到我，请我出席一个会议。他预计这次会议能达成一笔交易，但这是一种涉及多方的复杂情形。每一方都想达成这笔交易，但都不确定其他各方之间会如何互动，也不清楚其他各方会为此付出多少。这位负责人认为，我的出现会对我们这一方有所帮助。

但我的感觉却相反，于是选择了不参加。我的推理与我处理危机时的感觉非常相似：最好的第一反应就是根本没有反应。我的存在意味着我必须做出反应。在我们有机会分析这次会议的结果之前，我想保留我们进行选择的余地。我更希望这位高管在做出任何承诺之前，必须与“他们”（在本例中是我）进行确认。

人们总是在销售中使用不存在的、未定义的“他们”，但我认为这通常是出于实用性而不是基于深思熟虑。在大多数情况下，人们确实需要和别人确认一下。“他们”指的是谁，在这些情况下不论是否使用“他们”，其作用都是一样的。

在公司之外，大多数与我打交道的人都认为我是最终的决策权威，但在我与合适的主管或部门主管“咨询”之前，我很少会做出承诺。

反过来说，这对你也有利。在任何新的商业环境中，当有人告诉我：“我是这里的决策者。”并且我有理由相信这是真的时候，我就开始积极发言了。而他也因此已经卸下了第一道防线。

出现

我第一次见到我们服装部的负责人是在20多年前。当时他是一家大型服装制造公司的总裁，他曾在克利夫兰打电话给我，表示他有兴趣就他的一个服装系列与加里·普莱耶合作。我们决定应该见上一面——第二天早上9点，我们在他位于纽约的办公室见了面。

几年后，他告诉我，当我为他提供了一份我们公司的工作时，我之前的准时出现是他接受这份工作的主要原因之一。他对我搭上飞机并在第二天早上及时出现印象深刻，他认为我们会是很有趣的合作伙伴。

现在，我的行程太紧了（有时提前6个月计划），我不能按照自己的意愿去做这些事情了。但我所知道的最好的销售技巧之一就是询问什么时候或最快什么时候能够见面，然后在这个时间出现。通常，你飞得越远，你的出现就越令人印象深刻。

分解并征服

这一点用“联合并征服”来表达更加恰当，尽管你想要“联合”的人并不总会同意你的观点。

将同一个想法分享给同一家公司两名不同的主管。如果你能让他们分别同意这个想法是合理的，那么，当你将他们安排在一起的时候，销售便会水到渠成。

本质上，你充当了他们的中间人。（“鲍勃，比尔真的很喜欢这个。”“比尔，鲍勃真的很喜欢这个。”）每个人都会从对方想要达成交易的愿望中得到保证，每个人都将对这种想法加以赞赏，每个人都会感受到更少的风险。你也可以通过施加一个不需要实际施行的决定来推动承诺的进程。

我们有这样一个有效的版本，最开始我们在内部称它为“菲拉（Fila）技巧”。

菲拉是意大利的运动服装公司，生产并授权比约恩·博格的网球服。在菲拉发展的早期，它的员工会问我们公司内部五六个人同样的问题——通常是关于博格是否会在时间安排方面做出一些承诺。由于在全球很多地方和我们打过交道，他们变得非常精通这一策略。他们会利用自己在澳大利亚被告知的内容来发挥他们在日本的最大优势，他们会利用在日本被告知的东西来发挥自身在英格兰的最大优势，等等，直到他们搜索完全球的信息——把得到的所有最优答案组合成一个令人难以置信的有利回应。

一对一销售

我讨厌向一大群人做销售报告，只要我能做到，我就会尽力避开这种情况。对我来说，只要人超过一个人，就算是一个大的群体。

应该找到一个关键人物，然后进行一对一的销售。如果你试图同时向多个人销售，你就会把他们之间相互的动态关系引入到销售中，这除了削弱你的目标外毫无意义。你不可能知道谁会给谁施加影响，

谁只对好看的外表感兴趣，或者谁让别人看起来很糟糕。你可能对此表示怀疑，但除非你在他们的公司工作，否则你不可能知道这些情况。

直接向关键人物销售，如果他喜欢你的提议，他就是最了解如何向内部人进行销售的人。

菜单综合征

一般而言，解决营销问题的方法不止一种，而销售人员的职责是找到最好的方法，并且，在强调最好方法的同时让别人不重视其他的方法。不要掉进“菜单式”选择的陷阱里。

如果为购买者提供选择，你就在决策过程中引入了一个全新的环节。你不仅要让客户做出承诺，还要问他“你想要做出哪一个承诺？”。

我们曾遇到过这样的情况——针对潜在客户的问题，我们提出了多个解决方案。在这种情况下，客户往往会喜欢每一种解决方案的一部分。这听起来很棒，但事实却并非如此。通过提供选择，你常常使得客户把注意力集中在每一个解决方案中他不喜欢的部分。

提及光辉的过去

一直以来，我总是喜欢在商业会谈中提到阿诺德·帕尔默的名字，包括在和那些与阿诺德无关的人，甚至在与高尔夫球无关的人会谈时。原因很简单，阿诺德在经济上的成功，以及我们在其中扮演的角色，是公司最出名的两个亮点。就个人而言，我与阿诺德的关系比我本人更为人所知：“哦，是的。我是阿诺德·帕尔默的经纪人。”

商界人士希望和成功人士做生意。这样做有助于让你现在的客户意识到你自己或公司过去的伟大成就。说大话并不是一个好主意，但它可以通过其他方式巧妙地完成。

不要直接陈述你的成功与成就，或是直接提及你的其他蓝筹客户，而是将这些作为你想为对方做的事情的一个例子。

通信工具

如果你小心谨慎地使用标准商务信函，它也可以成为一种有趣的销售工具。

公开抄送对方老板

这实际上保证了你能够得到回应，而且可能比你通过其他方式得到回应的速度要快。即使你并不了解对方的上级，也会给对方留下你了解的印象。

信函也可以用这种方式书写，以暗示着上级真的希望看到交易继续进行下去——尽管这种方法通常在电话中更为可取。

公开抄送老板的缺点是显而易见的，尤其是当你知道收信人将是最终的决策者时。一般而言，我会把这种方法当作最后的手段——当传统的方法都已用尽，并且，我在有理由相信收件人将继续对信件和电话置之不理时，才会使用这种方法。

秘密抄送老板

对收件人的直接上级进行秘密抄送会更有效。当然，在这种情况下，你最好了解这位上级，知道他会和收件人讨论你的信件内容。

当你最初的联系或讨论是与对方的上级进行的，并且这些讨论的内容已经被委派给了收件人时，这种方法是最有用的。因此，抄送收件人的老板是完全合理的。由于这是一份秘密的副本，收件人从收信那天起将永远不会知道你还可能会抄送给谁，并且有可能更加仔细地考虑你的信件内容。

根据口述整理，未经本人审阅

当然，这个术语的规范用法是，当你打印完口授信件后，你就不能再看它了。但是，如果你有机会润色它，它也可以帮助你以一种更积极的方式试探对方的反应或者进行更积极地表达。

如果收件人对这样的信件感到冒犯或反应过度，你仍然可以提出你的观点，但可以撤回邮件。

非由我属，不为我用

这是一种“非由我属，不为我用”的定势思维，或者因为某个想法或概念不是原创的而贬低它的行为，这是机构中每个部门都必须面对的最大销售问题。

很多公司常常直接与我们联系，询问我们的运动员服务或体育推广情况。一旦我们开发出了一个所有人都喜欢的项目，公司就会觉得有必要由广告中介来运营。而与此同时，广告中介则认为自己不是这个想法的原创者，因而觉得有必要对项目进行改动。

我曾经认为，这种“非由我属，不为我用”的定势思维是我们公司所特有的。但我通过和很多来自不同行业的人交流后才明白，这个问题不仅无处不在，而且还可能是一种流行的弊病。人们有一种倾向，甚至是一种需要，要去抨击任何一个不是来源于自己的想法。

处理这个问题的传统智慧是"让他们认为这是他们的想法"。这是一则很好的销售建议，但在处理"非由我属，不为我用"的问题上完全不切实际且没有效果。沿着这个方向所做的任何努力都将是形同虚设和屈尊俯就的。

具有实践性的解决办法是让他们看到自己的利益。

例如，我很清楚，如果一个提案进入了广告代理审查阶段，那就意味着该机构的客户所在公司里的某个人（更有可能是几个人）已经喜欢它了。但我也看到，偏执狂变得如此猖獗，以致广告公司甚至在提出政治性敏感问题（比如客户公司内部的人喜欢什么以及他们为什么喜欢）之前就开始毁掉这个想法。

显然，如果这对我来说是如此明显，那么，我的工作就是让审查者同样明显地看到他的利益所在——向他展示他的个人利益可能涉足哪些方面。

最近，我在一个类似商业的场合与一家《财富》500强公司的董事长见面，在与他交谈的过程中，我提到了一个我们正在开发的概念，我认为这个概念对他的公司来说可能是合适的。我看到他那充满期待的眼神，但他却回应道，任何类似的东西都必须来自公司的宣传部门，并且给了一个我应该联系的人的名字。

几周后，当我继续跟进时，这个想法遭遇了对方极度的反感。随后，我准确地描述了我和公司老板见面时的情况，以及我所观察到的反应，并暗示说，了解我们的想法可以提升这位主管的最大利益。

最终，每个人都成功了。我们把这个想法销售给了他们，这是可行的，尽管这个想法并不是由这个人原创的，但他因为这个想法的成功而在公司里获得了荣誉。

视觉辅助

洛克度假村（Rock Resort），即洛克菲勒家族的豪华度假村，正在建造夏威夷最具魅力的度假胜地之一——莫纳克亚（Mauna Kea），而劳伦斯·洛克菲勒（Laurance Rockefeller）和他的工作人员则飞离纽约参加了一整天的会议。他们必须做出关键性的决定，这项决定涉及数百万美元的支出和承诺。

显然，在会议的开始阶段，有人拿出了各种颜色的色板，这些图案将用于餐厅餐桌上的桌布。房间里的人对不同颜色的色板很感兴趣——每个人都提出了自己的装饰意见，这导致当洛克菲勒要飞回纽约的时候，大部分主要问题都还没有解决。

我从来没有见过一个糟糕的想法是因为有了视觉辅助而被成功销售的，并且，我也从来没有见过一个好的想法因为缺乏视觉辅助而销售不出去的。此外，如果没有合理的使用和适当的时间安排，视觉辅助工具（从表格和图片到精心制作的多媒体展示的任何一种工具）都可能对你造成不利的影响。

首先，人们对每件事都有自己的看法。如果你不够小心，就会发现谈话转向了对你使用的视觉辅助的批评，而不是集中在你最初想要销售的东西上。

其次，如果在演讲中过早地引入视觉辅助，可能会让人分心。突然间，每个人都在关注你的视觉辅助工具，而你的销售策略和项目计划却被抛到九霄云外了。

除非你已经做好准备让大家去看展示中的“表演”部分，否则，就让视觉辅助远离人们的视线吧。你并不希望人们在等待和猜测你葫芦里卖的什么药。

第十章 谈判

我不止一次听说或者读到人们评价我是一名“强硬的”或“顽固的”谈判者。在我之前，这或许并不是一种坏名声——人们希望我谈成金额巨大的交易，但我更希望自己是一名有效率的谈判者，而不是一名强硬的谈判者。

事实上，与谈判技能相比，我更为自己的销售能力而感到骄傲。因为比起让别人在愿意购买的前提下来定义一些条款，让别人有购买的意愿要困难得多。

实际上，我常常将谈判作为持续的销售工作的最后一步，前面的过程可能需要数月甚至更长时间的积累。

当需要谈判时，有些原则可以加以应用。

内容、时间、地点、排他性和价格

上述5项问题都应在谈判过程中得到解答。每一项都可以根据谈判的要求进行扩展、限制或交易。

在房地产交易中，这5项内容通常都不会适用，即便如此，它仍然是一个可以遵循的有用的列表。它可能会提供一些在谈判开始时不会被考虑到的解决方案（假设我要租用你的房子99年，而不是从你那里买下这处房产）。

内容

准确地讲，你销售的东西是什么？对于名人来说，这通常与两样东西相关：他们的名字和时间。但这仍然没有回答“销售什么”这个问题。你可以销售的关于名字和时间的权限是什么？它的用途是什么？

时间

时间是指明确一个工作日有多长，它可以是从“连续的8小时”到“永远”之间的某个时间段。

地点

“领土”的范围可以是“全世界”或者“南辛辛那提”，它是跨国、跨区域的合同中所关注的交易领域。例如，我们有几家电视公司，它们在全球100多个地区获得了许可，其中一部分由国界界定，而另一部分则由共同语言界定。也正是由于谈判的“领土”问题，我们在全球各地设置了很多办事处，从而确保我们的公司遥遥领先于竞争对手。

排他性

我们发现这是一个很有吸引力的谈判筹码。购买者希望（并且愿意）多大程度上将其他竞争对手拒之门外呢？这就涉及产品的排他性、整个行业的排他性、“领土”的排他性和“抢占先机”的排他性——以及与谈判的其他方面相关的各种有趣的内容。

价格

价格意味着货币，但不一定只是货币。它也可以指股票、证券或其他形式的股权。对我们而言，它通常意味着“多少时间”。时间是一个积极的职业运动员最珍贵的商品。他必须花一定的时间训练或参加锦标赛或其他比赛。因为时间不能被制造或扩展，我们用斗牛犬般的执着来保证运动员向客户承诺的“个人日”的数量。

不要纠结于“价格”

这总让我想起了选择营垒的“棒球的击球方法”：当手顺着球棒向上移动大概一半的位置时，你就会突然知道该怎么去击球。

当一方从20开始，另一方从10开始，你选择以15结束——这不是谈判，而是分解差异。而且，如果你还承担了风险——你和双方可能都不会对15的结果感到“高兴”，因为如果他们接受更小的数字，可能对双方来说都是一种“损失”。

不要只和数字打交道。谈判远比数字要错综复杂和微妙得多。和谈判的其他组成部分一样，数字只不过是谈判的一部分——它不比其他部分大，也不比其他部分小。

大公司并不意味着可以大赚一笔

公司越大，它会支付的钱就越多。

理论上这是对的，但实际上，情况却恰恰相反。公司越大越分散，这就意味着需要更多的预算来筹集必要的资金。

我见过一名中等规模公司的员工承诺数百万美元的金额，也见过美国最大的公司之一需要6个不同部门做出6个不同的决定才能批准5万美元的支出。

让别人先行动

通常的情况是，让对方先看看条款和数字。这至少能让你知道他在想什么。很多时候，对方的第一个报价比我想要的首次出价甚至最后达成的价格都要高。

有时，你可以通过提出一系列假设性的问题来从对方身上得到数据，这主要基于其他的条件：“如果你要做这件事，而我们也要做这件事，那它值多少钱？”“假设我们加上这个再加上那个呢？”“假设我们要用一定数量的美元来衡量它呢？”

主场作战

当面对面地提到条款或价格时，你可以这样来应对——通过回忆一次类似交易的内容来进行“大致估计”，尽管如此，你所期望的可能最好的“大致估计”是：“我们最近将X出售给Y公司的价格是Z美元。”

这种方法不存在隐性的挑战。它能让对方明白你的观点，而不会让对方进入防御的状态……这可以让对方从更高的层次上考虑你的观点。

不要用整数交易

整数需要通过谈判来达成，并且通常是通过讨价还价来达成的。而奇怪的数字听起来更困难、更坚定，更没有商量的余地。

我讨厌听到谈判中有人抛出“10万美元”这个数字。这是世界上最能够商榷的数字。不如，让它变成95500美元或104500美元。无论哪种方式，你都可能得到更多。

利用心理筹码交易

多年来，我们充分利用了心理谈判筹码，这些筹码表面上看起来非常天真，却发挥着潜在的心理影响。它们是出色的谈判筹码，因为

它们的作用很少为对方所知。我记得无数次我们都是利用这个筹码打破僵局的，提供给对方想要的东西，同时让他们完全不知道我们还能从中得到更多回报。

我身上的最早案例之一发生在加里·普莱耶的合同中，当时我们与史莱辛格就器材合同的期限进行了谈判。史莱辛格要求签订一份短期合同：合同期限为一年并享有续约选择权。我们不愿意签订这样的合同，因为如果由于某种情况而没有续约，加里在澳大利亚的器材分公司就会成为“损坏的商品”。但在这种情况史莱辛格不会做出任何让步。一天，我们想出了一个条款，我们后来称之为“澳大利亚终止条款”：从签署之日起，任何一方都可以终止合同——但需要提前5年通知对方。

我的观点是，史莱辛格不会终止和这样的人签订的合同——它们不仅与这个人有私人交情，还会在未来5年的时间里对他予以经济上的支持，它们会更加努力地确保终止合同情况永远不会发生。

到今天，加里与史莱辛格的合同已经签订20年了。

20世纪60年代末，我们在好事达人寿保险公司和阿诺德·帕尔默之间陷入了类似的僵局，再一次牵涉到合同的期限问题。我们想要一份15年的合同，尽管当时好事达的首席执行官贾德森·布兰奇（JudsonBranch）并不反对，但他打算很快就退休，不想给继任者带来一份长期合同的负担。因此，他坚持只签订3年的合同，并享有是否续约的选择权。

这件事对我造成的困扰比其他常规的事件都要多，因为我知道新任首席执行官是谁，了解他的自尊心让他不能与阿诺德共享光环，并且知道，如果布兰奇能够全身而退的话，那么他很可能永远不会延长合同的期限或是更新合同。

我们最终达成了一份期限为15年的合同，3年后可以终止但需要支付罚金。这个合同的关键在于要使罚金略高于每年的固定费用。

对此我有两个观点。首先，不续签合同是一回事，而从心理上来说，公司不得不去找到阿诺德说：“我们想终止与你们的关系。”这又是另外一回事。其次，即使好事达决定终止合同，我也觉得可以说服它们再延长一年（然后是一年又一年），只要终止合同的罚金超过了年度预付金就可以了。

因此即使是在新任首席执行官的领导下，这份合同也延续了很多年。

避免摊牌

不知何故，谈判已经与男子汉气概相混淆了，好像谈判的全部要点就在于要比对手坚持得更久，让对手先退让。

谈判的目的是达成对双方都有利的协议。把谈判变成一场自我竞赛只会对自己不利。不要用诸如“交易破坏者”，“要么接受，要么离开”或“没有商量的余地”之类的词语——任何让你听起来像是害怕别人从你这里拿走筹码的语言都不要使用。

不要提出有争议的问题——尤其是与正在讨论的交易或正在持续的关系存在间接或无关紧要的关系。

这些问题通常也是自负或者虚张声势的结果：“你就不能这么做”或者“我们就是要把它排除在外”。大多情况下，这些问题都能通过某种方式转化为交易的要点，否则，你通过下达命令就能够谈判成功了。

逆向谈判

我发现，提前弄清楚对方希望达成的结果很有帮助——达成哪些要点可以让对方愿意完成交易并认为自己有所收获地离开。

这个问题不同于回答“他会走多远？”，很多时候你可以把别人逼入绝境而仍然达成协议，但是他的怨恨会以无数种方式困扰着你。

找到谈判中“关键要点”最好的方法就是询问——如果谈判的方式有些间接的话。

我们试图得到一个销售量的估计：“通过将某某与你的产品联系起来，你预计的销售量是多少？”

通常对方为了给你留下专业的印象，会略微夸大这个数字。但是，我们可以用这个数字来确定对方可以接受的保底价格，而我们可以利用对方的逻辑来支持这个价格。

交易地点

另一种找到关键要点的方法是让自己置身于别人的立场。先浏览一系列的问题，然后回答他们，就好像你是他们一样：“我真正的局限性是什么？”，“我不希望这笔交易发生到什么程度？”，“如果失败了，‘我’的选择是什么？”，“我看起来会很好吗？还是我总是要在内部为此辩护？”以及“有什么折中办法来保证这种情况不会发生呢？”。

这通常可以帮助你将最可能会出现的场景轻松地勾勒出来。

反复改进：“但是”和“然而”的使用

承认对方的感受。这是世界上最古老的心理技巧，在谈判中它也同样适用于任何其他形式的人际关系。听起来你似乎已经接受或承诺了某件事情，但实际上你“接受”的只是对方的感受。

转折句是一个很好的谈判工具，它可以让一句话的第一部分消失：“是的，但是……”；“我知道你的感受，但是……”；“我完全明白你的意思，我也完全同意你的看法，但是……”。

掌握了这项技术的人可以做到别人根本做不到的事。他们有办法把绝大多数的谈判都变成忏悔者与忏悔神父的关系。

用问题来转移

如果你不喜欢你听到的内容，就用问题来回答，即使只是“你为什么这么说呢？”这样可能会让对方更仔细地审视自己的立场。它会弱化你的反应。至少，这样做能让对方说话，而你一直在倾听。

质疑立场，但不要忽视立场

我经历多次这样的谈判，在谈判中，我说了些什么或者以某种方式做出了回应，而对方继续说着话，仿佛我从未说过话似的。在任何形式的商务沟通中，没有什么比让你感觉在和一个听力有缺陷的人交谈更令人沮丧或是对谈判更具破坏性了。

装聋作哑是一种有效的谈判技巧，“我不明白”是一种合理的谈判回应。但因为你不想听到而忽视对方的立场，或者你假装自己根本没听到，只会增加对方的挫败感。此外，对方越是被迫重复自身的立场，就会越坚定。

通过对方的利益来促成交易

另一种我认为非常有效的技巧就是通过对自己而言不重要但对对方而言很重要的东西来促成交易。这一点也包括增加和现有的交易关系很弱或者根本无关的条款。

例如，我们在一个合同中同意提供一些炙手可热的奥运会的座位，这则条款与奥运会本身无关。而在另一个场合中，我们安排一位高尔夫球客户与正在进行谈判的一位老板打一次户外高尔夫球。

真正掌握这一技巧的大师是国会两院的议员，他们显然是在选民的利益和自己的利益之间进行协调，而他们的法案与当地的大坝项目或鱼苗养殖场毫无关系。

永远不要忽视以物易物的可能性，当你投入大量的产品，你支付的是成本价格，但它的价值对另一方而言却接近零售价格。

把你的时间安排留给自己

完成一笔交易的压力会让你从事一些自己不感兴趣的事情。无论你的截止日期是真实的、绝对的（很少是这种情况），还是仅仅是你想要的或更方便的，都不要让对方知道。如果对方知道你有最后期限，他们可能不需要放弃任何东西。

相反，他们的截止日期却是你能从他们那里得到的最有价值的信息之一。

时间的流逝也可能是你最宝贵的谈判盟友之一。焦虑和达成交易的愿望导致了运动机能亢进的本能行为。这时，有一种自然的趋势是

加快谈判进程，而不是减慢谈判进程。强迫自己抵制这种冲动，并在别人身上加以利用。

对于任何即将结束但仍未协商一致的谈判，我多年来已习惯于主动要求将其延续到第二天。这至少给了我时间来清醒头脑，并且经常让对方做出重大让步，这样他们就不必再花一个晚上的时间来考虑这件事了。

值得注意的是，达成交易并不需对每一个要点都达成一致意见。我们的文件中有相当大比例的合同规定，为了让基本协议继续进行，某些问题将在未来予以解决。

利用情绪

谈判很少是正式的、坐下来讨论的事情。事实上，任何形式的商业问题或分歧都是通过某种形式的谈判来解决的——从工会的罢工威胁到“谁来支付这500美元的费用？”都是如此。谈判越不正式，情绪就越有可能发挥作用。谁控制了这些争端中的情绪方面的内容，谁就会赢得更大的胜利。

把任何商业纠纷视为谈判的开始

如果简单地以这种方式去理解它，你就会变得更加精于算计，不太可能对自己最不感兴趣的事情做出反应。从心理上讲，如果这样去做，你的重点将更多地放在你想要得到的东西上，而不是说出你的心里话。

退一步放松一下

以情感上的软弱来对抗情感上的爆发。你可以说任何话，除了你可能想说的。你可以说，“让我想想”或者“我再打给你”。把它看成是

一场赢家和输家的博弈，因为这就是一场智慧的博弈——谁将第一个输掉的博弈。

把情绪爆发视为机遇

这是通过反击进行的谈判。一旦对方情绪爆发，他就放弃了一定的控制权。根据你回应的方式，你可以接受这种控制权，也可以把它返还给对方。

在愤怒中行动，但绝不在愤怒中响应

愤怒和其他强烈的情绪可以成为有效的谈判工具，但只能作为一种精心策划的行为，而不能作为一种响应。我在某个地方看到了历史性的赫鲁晓夫用皮鞋敲桌子事件的照片：他仍然穿着两只鞋。那么第三只“用于敲桌子”的鞋呢？这显然是人们杜撰的一种结果。

让对方主导一些次要的问题

有效的谈判需要一个明确的目标，这是一种在讨论的同时保持精神集中的能力。如果你怀疑某人不是一个很好的谈判者——尽管他认为自己是——他几乎总是会满足于某些方面的胜利，如果你让他看起来尤为如此。让他先在一些次要问题上冲锋陷阵，然后你做出一些“不情愿”的让步，最后拿着大奖回家。

利用坦率

坦率地说，如果这种方式被正确使用的话，它将是我所知道的最强大、最有效、最有潜力的谈判技巧之一。当谈判变得过于紧张，即将失去控制或面临失败的危险时，你可以坦率地说“看，我真的想让这件事过去”或者“这对我来说非常重要”，这不仅会让人重新看到希望，而且通常会完全解除对方的武装。

之前似乎无法逾越的僵局会开始瓦解。而在片刻之前似乎不可想象的和解，最终成了可能。

你的谈判是处于优势还是劣势

这是在真正的谈判开始之前你需要问自己的一个重要问题，你通常可以从销售方面所做的努力中得到答案。你有多努力呢？对方有多希望这项交易发生呢？对方如何看待你的立场呢？

当然，在合理的优势和劣势立场与对这些立场的见解之间存在着巨大的差异。谈判的游戏特征就是努力去戳穿那些太接近现实的观念，同时鼓励那些远离真相的观念。在内部，我们称之为“突然出击”，或者不让对方确定我们的立场。

如果你从优势的角度进行谈判，你越想让别人知道你的优势，对方就越会不遗余力地消除你的优势。即使是最明显的妥协也会变成让步的僵局，因为对方坚持要在所有的次要问题上获胜，而他们知道自己将不得不放弃主要问题的胜利。

从优势角度进行谈判的另一种危险是存在这样一种倾向——谈判只是完成交易，而不是达成最好的交易。谈判中的优势似乎可以抑制一个人坚持到底的意愿：谈判者放弃了争取所有的次要问题，因为主要问题已经被承认了。然而，正是这些边缘领域决定了好的协议与一般协议之间的差别。

谈判要注意的最后一点是你要尽量争取更多的利益，但更要达成交易。多年来，我遇到过许多人，他们都认为自己是优秀的强硬谈判者，然而，在每一笔强行对方接受的交易中，双方都未能实现目标。

只要双方都承认自己能以某种方式从交易中获益——通常是谈判的开始阶段，除非出现不可预见的情况，否则未能达成协议是不可原谅的。

合同

在合同或信函协议中，其中一方总能通过含糊其词或不具约束力的语言来获取更多好处。你需要事先确定，更符合你目标的是一份含糊其词的协议还是一份没有瑕疵的协议。

比起正式的合同，我更喜欢书信协议。蓝皮书往往会吓到大家。而一份起草得很好的合同是没有瑕疵的，它不包含任何法律用语，读起来就像一封家书。

一定要事先写草稿。一旦你把交易的要点转换成语言，就会出现许多问题。同时，你也希望第一时间把你想好的版本写下来。

但有一个例外。如果你面对的是一个自己不太熟悉的法律领域，那么，通过对方合同中所包含的内容来了解其关注的重点通常是很有启发性的。

当重新修改合同内容时，如果把所做的修改单独写在封面或修改信中，而不是重新拟一份合同，这样会导致整个合同被重新审查（律师不可能在第二次审查合同时不提出其他的意见。）

如果你正处于合同审查快要结束时，或者你在起草合同的过程中寻找机会时，合同的“定义”部分应该被仔细审查。法律上所说的东西可以改变合同中其他的一切。

多年前，当我们与莎士比亚高尔夫俱乐部（Shakespeare Golf）就加里·普莱耶的高尔夫球杆合同进行谈判时，我们希望获得单独开展高

尔夫球杆交易的权力。把高尔夫球杆卖给那些因为失去了感觉而想要重新开始的高尔夫球手，虽然这与莎士比亚的协议完全没有冲突，但我们知道，如果我们提出这个问题，对方会抵制。因此，在合同的"定义"一节中，我们狭义地将"高尔夫铁头球棒"定义为："一种金属法兰，它通过管口和金属（或玻璃）纤维轴杆连接在一起。"我们没有提及球杆，最终却与球杆公司达成了一项单独的协议，而与莎士比亚高尔夫俱乐部的协议多年来也一直友好地持续着。

法律用语应该被视为危险的信号，律师可以从一长串的词语、术语和短语中提取这些用语，他们这样做的目的是颠覆在此之前或之后发生的一切事件的含义。

担保和特许权使用费的分割要以被大多数人接受的方式进行。如果合同包括一个以上的产品或区域，就应当合理地分割担保费，并对每一笔担保单独设置一个独立的账户。（在很多情况下，澳大利亚和英国都是分开计算的，这会让人立刻想到，这将带来数十万美元的版税收入。）

执行速度至关重要。因为随着时间的推移，达成协议的热情会逐渐减弱。

不要直接把合同交给法律部门，而要交给那些和你交易的人。他们可能和你一样对自己的法律部门没有耐心。在公司内部，他们往往会利用你的最佳位置来反对他们自己的法律部门（也许那只是一个毫无意义的观点），而原因仅仅是为了脱离他们的法律部门。

第三部分 经营业务

第十一章 构建业务

今天的IMG是一家集管理、咨询和营销于一身的集团，在全球拥有15家办事处。公司旗下12家公司的业务范围覆盖了从世界顶尖体育名人的职业管理，到在世界各地组织和实施体育赛事，再到在纽约和伦敦经营时尚模特经纪公司的多个领域。我们去年的总收入超过2亿美元，从总体规划角度来看，我们目前只是一家小型或中等规模的公司，但我们却是体育行业的主要力量：我们参与了40多项体育行业的业务。

1960年，当我第一次和阿诺德·帕尔默握手时，并没有想到未来会发生什么。当时，我还是一名年轻的律师，只是想寻找一种方式，将自己毕生爱好的高尔夫运动与日常的商业活动结合起来（这可能是最好的创业方式之一：生活中，你真正热衷于什么？你有没有办法以此为生？）。

作为一名业余的高尔夫球手，我有资格参加1958年的美国公开赛，但我很明智地知道自己不会在职业巡回赛上表现得非常优秀。接下来，对我来说最好的事情就是代理那些表现优秀的人。

在评估帮助公司成长的决策时，我意识到，我们所做的一切都不是那么独一无二或非传统的。我们所获得的成功证实了这一点——我们应该做的事情确实做到了，而不应该做的事情的确没有做——我非常不谦虚地认为我们还是获得一些成功的。

构建业务在很大程度上要遵循常理，然后采取必要的步骤将理论付诸实践。

预先保证品质

当我第一次代理阿诺德的时候，他刚刚赢得了1958年的一个主要赛事的冠军，但之后的1959年则是他平淡无奇的一年。我们签下的第二位客户是加里·普莱耶，尽管他在1958年的美国公开赛上获得了仅次于汤米·博尔特（Tommy Bolt）的成绩，但他在美国仍没有名气，可是他的勇气和决心给我留下了深刻的印象。我们在代理第三位客户杰克·尼克劳斯时，杰克只是个业余爱好者。

阿诺德、加里和杰克分属于三种完全不同类型的性格，但这三位都拥有能使他们在高尔夫球场上获得冠军和在场外取得成功的品质——他们不仅仅是一流的高尔夫球手，也是一流的人。

我只是想签下自己所能签下的最好的高尔夫球手，他们似乎也具备公司想要的那种性格。幸运的是，直到后来我才意识到，自己实际上是在“保证品质”。

我想不出有哪家公司不需要精益求精。从最好的开始，或者从你认为最好的开始，这会让你有个良好的开端。这是唯一的绝对竞争优势，它就像利用一张网在工作一样：它是一种对冲机制，最小化不利决策的同时最大化未来的有利决策。

聪明地了解自己的幸运

事实证明，阿诺德、加里和杰克在20年的时间里完全主宰着高尔夫球界。到1969年，他们已经20次赢得高尔夫大师赛冠军，1960年至1966年的高尔夫大师赛冠军名单是这样的：阿诺德、加里、阿诺德、杰克、阿诺德、杰克、杰克。

他们被称为高尔夫界的三大巨头，如果他们只是我们前20个客户中的3个，或者甚至是前10个客户中的3个，整个商业发展的逻辑可能会有所不同。但是，有250名高尔夫球手参加了这次比赛，我们选了3人就成功了3人——这就像中了彩票一样。

幸运女神十分眷顾我们——它对我们的很多生意都有所照顾。虽然我十分肯定，是我们自己帮助自己从而获得了好运，但最初的成功实在太惊人了，那就让我们简单、从容地面对它，庆幸自己的聪明，并再次期待幸运的降临。

我认为这是我们做出的最重要的决定之一。我们本来就打算接受好运，但我们不会坐以待毙直至另一次“三巨头”的出现。

慢慢成长

在我们经营的20多年中的前6年，我们的业务仅限于代理职业高尔夫球手。我觉得如果要去做其他的事情，我们有太多的知识要学习。同时，我也希望在公司规模变大之前我们能做得更好。

很多公司都不愿意这么做，尤其在这个高科技时代。它们宁愿选择快速增长而不是快速获利。如果这些公司放慢脚步，花些时间来分析它们的成功，让管理水平提升上来，我想它们会发现自己可以同时实现这两个目标——健康的增长率和健康的营利能力。

公司不能一直保持着相同的规模，这是一个简单的商业真理，但我们将继续抵制增长过快的压力。

到1966年，我们已经成为高尔夫球领域的标杆。我们组织有序，有合适的人选完成相应的工作，并且我们知道自己的发展方向——让我们的业务多样化。

让专长多样化

如果我们有一个增长的公式，那就是从最好的开始，向最好的学习，慢慢成长和巩固自身地位，然后水平式地多样化自己的专长。

20世纪60年代中期，我们已经就业务扩张问题考虑了一段时间，最直观的选择就是在三种团队运动中进行选择，包括足球、棒球和篮球——当时网球仍是业余运动。但是我们已经学到了一些东西，它们使得这个选择不那么简单。

首先，我们既不是经纪人，也不是经理。经纪人是那些负责预订乐队和与球队老板谈判球员合同的人。但是，高尔夫球场上没有球队老板。

我们的兴趣和专长一直为我们的客户在赛场外开发增加收入的机会，建立许可和推广业务，并以某种方式对其进行管理，使这些运动员在其比赛生涯结束后很长一段时间内仍然能获得稳定的收入。同时，我认为，大多数团队运动员的地域性会严重限制他们的市场竞争力。另外，高尔夫球手在东京或卡拉马祖的受欢迎程度几乎和在球手的家乡一样。

其次，我非常确信，相较于那些戴着护具和头盔的匿名人士，“周末勇士”——每周打一两次高尔夫球或通过电视观看高尔夫球比赛的人，可能更容易认出阿诺德·帕尔默，看到他在打第18洞时钩住了裤子，然后以300码[注]的速度离开了赛道。

因此，我们的目标是扩张到其他的个人体育项目，最好是那些具有国际知名度的项目，并签下能从我们的全面管理方式中获益的明星。1969年，我们签下了世界领先的赛车手杰基·斯图尔特，不久，我们又签下了许多世界级的赛车手，包括彼得·雷文森（Peter Revson）、马克·多诺霍（Mark Donohue）、弗朗索瓦·塞维特（Francois Cevert）

和格雷厄姆·希尔（Graham Hill）。（当时我们并没有意识到高尔夫球手和赛车手之间的主要区别——高尔夫球手不会威胁到你的生命，但赛车手会。我们为此付出了很高的情感代价。）

1968年，网球不再是一项业余运动了，我们签下了罗德·拉弗（Rod Laver）和玛格丽特·考特（Margaret Court），他们当时分别是世界顶尖的男女选手。

1968年还出现了另一个机会——奥运会和滑雪界的第一国际巨星吉恩-克劳德·基利。

此后，每一项运动都会产生一批客户，这使我们在这些领域占据了非常突出且主导的地位。

我们开始利用其他方式使我们的特长多样化。为高尔夫精英代理让我们有机会了解很多其他的业务。我们利用这些知识，为阿诺德和两个内部服装部门成立了一个单独的高尔夫设备公司，其中一个后来卖给了美国全国广播公司（NBC）。20世纪60年代末，我们还首次签下了两位非体育行业的客户：《淘气阿丹》（*Dennis the Menace*）的创作者汉克·凯查姆（Hank Ketcham），以及世界闻名的模特琼·诗琳普顿。

聘请最优秀的人来传授你不懂的知识

现在，我认为培训比招聘更重要，而在20年之后，这或许也成了我们公司成熟的标志。但当你在创建一项业务时，有时会遇到知识上的空白，如果你想要继续发展，就必须填补这些空白。

20世纪60年代，一种错误的合作关系正在发展。体育行业推动电视节目制作，而电视行业则推动体育赛事的创办。每个人都在利用对

方的优势，并且这种模式发展得如此成功，而其发展前途也不可估量。我们并不是对电视一无所知，但我们认为自己的经验是有限的，因此盲目跟风是危险的。

大约就在那个时候，美国MCA唱片公司的副总裁杰伊·迈克尔斯（Jay Michaels）代表MCA主席卢·沃瑟曼来找我。迈克尔斯是电视界的传奇人物。他为羽翼未丰的AFL（American Football League，美国橄榄球联盟）策划了网络交易，该联盟为AFL提供了立足点，并最终导致AFL与NFL合并。对于体育和电视之间的复杂关系，或许没有人比他知道得更多。

迈克尔斯告诉我，沃瑟曼正在考虑成立一个休闲体育部门，并想知道我是否有兴趣为他们管理这个部门。

在与我们的几位核心高管和一些顶级客户进行了深入的咨询和讨论后，我拒绝了他的邀请。我觉得我们的独立性太重要了，而我们还处于成长阶段，如果变成了一个更大、更成熟公司的一部分，我们的发展就可能受到束缚。

但没过多久，我就去拜访了杰伊·迈克尔斯。我告诉他，我们愿意更多地参与电视业务，同时，我也表达了我们的潜力是什么，为了发挥我们的潜力我愿意做出多大的投入，以及我需要他的帮助。

我碰巧在正确的时间遇到了他，1967年他开始为我们工作，出任我们新成立的电视部门——TWI（Trans World International，传世国际公司）的负责人。

如今，TWI是世界领先的独立体育节目制作人，也是世界上最大的国际体育赛事电视节目的版权代表。我们每年制作或联合制作近200小时的体育节目，其中包括美国全国广播公司的《超级明星》和《网络明星之战》（Battle of the Network Stars），哥伦比亚广播公司的多

个滑雪和田径节目，以及美国全国广播公司的“世界职业花样滑冰锦标赛”和“雪佛兰世界女子高尔夫锦标赛”。我们的代理包括温布尔登、美国网球公开赛、AFL、NCAA）篮球和大部分大型高尔夫锦标赛在内的国际电视转播权。

TWI还为温布尔登、英国网球公开赛和美国网球公开赛等赛事制作了数十部纪录片。同时还代理了许多体育评论家，包括约翰·马登、斯奈德（Snyder）、吉米（Jimmy）、克里斯·申克尔（Chris Schenkel）和阿尔·迈克尔斯（Al Michaels）（杰伊·迈克尔斯的儿子）。

在杰伊·迈克尔斯的帮助下，我们弥补了差距。

放眼全球市场

我们很早就知道，美国人拥有的东西，也是世界上其他国家想要的东西。如果说签下“三巨头”是我们做过的最幸运的事，那么建立一个真正意义上的国际办事处的网络就是我们最明智的行动。这是在预见到全球对世界级运动员巨大需求的前提下完成的，随着卫星电视的发展，这项行动看起来更明智了。

现在，我们在世界各地的15个全职办事处都是由其所在国家的本国国籍人员来管理的，绝大多数工作人员都是如此。我们还与其他十几个国家的当地商业伙伴共享办公室。

这些办事处给我们带来的灵活性和机会，经常让我惊讶——大多数美国公司对其国际分部的关注和重视程度竟如此之低。如果美国公司花同样多的时间和精力在海外销售它们的产品——就像它们努力阻止外国生产商进入所投入的时间和精力一样，我们将看到资金的流动在一夜之间改变了方向。

为专长收费

很多公司没有重视其专长的实际价值，也没有重视外来者学习这些公司已经知道的知识的成本。我们大约有10年的时间也是如此。

在那段时间里，我们参与了1000多家公司的体育推广活动。我们已经积累了大量关于公司如何通过体育来实现营销目标的知识。我们经常把这些知识传播出去。如果一家公司签下了约翰·纽科姆，却不知道如何利用他，为了大家的利益，我们不得不介入，让它知道该如何去做。

20世纪70年代初，我们意识到，越来越多的公司想从事体育运动，但不知道该怎么做。它们的广告公司在这方面不能提供明智的建议；它们的公关公司对此一无所知——就算它们真的参与了，也往往是因为一些高层主管对某项运动特别感兴趣（这通常是参与的最糟糕的理由）。

我们终于开始对我们的专长收费了。如今，我们的企业咨询部门——全球营销顾问公司（Mechandising Consultants Internattonal，简称MCI）——是我们发展最快的公司，就像整个20世纪70年代一样。MCI进入一家公司并与其营销团队合作，开发那些不仅具有成本效益而且对公司的具体目标颇具意义的体育推广活动。

这类业务的需求比我们预期的还要大。MCI在客户名册上列出了100多家公司，其中包括很多不同行业的领导者，如西尔斯、柯达、雷诺兹烟草公司（R.J.Reynolds）、美国电话电报公司、施格兰（Seagram）、劳力士、赫兹、亨氏、赫斯特公司和宝洁公司。

MCI的成功及其客户的特征告诉我们，可能会有其他方法来让我们从一些专业知识中获得利润。这一点引导我们进入创建体育项目的

业务，并以成本加成或交换利润分配的方式去实现。这些活动经常通过电视转播，同时我们也会对这些专业知识收费。

这一概念催生了一系列的“传奇”——男子和女子网球巡回赛、世界女子高尔夫锦标赛、百事大满贯、世界铁人三项锦标赛，以及其他数十项巡回赛等比赛项目。

公司如果投入时间去了解其专业知识的真正价值，就可以将它应用于可能被忽视的增长机会中：作为一个独立的利润中心（例如我们的咨询部门），作为商品或服务的附加品，或是作为一种销售激励方式。

即使你必须把专长作为开展业务的成本，了解它真正让你付出的代价仍是有帮助的，并且让买家知道也是有帮助的。

对于这种做法，公司常常感到害羞。这种情况总能让我想起一个故事：一个女人在餐馆里找到毕加索，让他在餐巾纸上乱涂乱画，并说她愿意支付他认为值得的价格。毕加索答应了，然后说：“那将是10000美元。”

“但你只用了30秒来完成！”女士惊讶地说。

“不，”毕加索说，“我花了40年才做到这一点。”

让人才多元化

根据政策，许多公司把员工从一个部门调到另一个部门。其背后的想法是，这些员工将受到新挑战的激励，而部门将从输入的“新鲜血液”中获益。

我认为这项政策从两个方面来讲都失败了。这名员工要么发现自己做的几乎是一样的工作，只是移动到了指挥链的其他地方；他要么发现自己做的是完全不同的工作，以前的专业技能变得毫无用处了。与此同时，他以前的部门也会发现，自己一直在培训即将离开的员工。

我们的做法有所不同。当我们采取新的多样化举措或开始新的业务时，我们会从现有的人才库中抽调人员。通常，被赋予这些新职责的员工也会继续承担一些旧的职责。一旦他们熟悉了新部门对时间方面的要求后，他们就会聘请必要的支持人员，或者从其他部门吸收更多的人才来处理新旧职责中相应的问题。

例如，我们的财务管理部门被《财经》（*Money*）杂志称为“美国最好的理财规划师”。最近我们开始向公司提供这项服务。作为一项额外的福利，公司可以聘请我们为其高管进行个人财务管理。

提供这项服务的人员同时也为以下项目提供服务：阿诺德·帕尔默的避税天堂、比约恩·博格的房地产、杰基·斯图尔特的投资、阿尔贝托·萨拉查（Alberto Salazar）和塞巴斯蒂安·科（Sebastian Coe）的信托基金（萨拉查和科仍然是业余选手，他们的收入只能进入信托基金）。需要强调的是他们将继续保持这种能力，即使他们肩负着艰巨的新责任。

除了我们的咨询部门（这个部门必须保持自治），我认为我们的核心员工不会只做一项工作。我们的一部分核心高管从多达6个不同的部门领取薪水。尽管这样会对公司的流程造成一定的破坏，但它减少了工作的无聊，更不用提节省开销了（我生活在帕金森定律的恐惧中）。员工激励是我从未遇到过的公司典型问题之一，因为公司里的每个人都太忙了。

重新审视时机

正如我们所看到的，时机对于销售至关重要。对我们而言，它甚至更加重要，因为它关系到企业的成长。

20世纪60年代末，当我们开始代理琼·诗琳普顿时，我多方考虑之后觉得这不是我们想要做的生意。当时，一名优秀、勤奋的模特每年可以赚到三四万美元，但诗琳普顿可能是唯一的例外。

如今，模特们的年收入为二三十万美元，或许还有很多更高的收入。如果把授权许可的机会放到现在，超级明星的收入应该是7位数的收入。

人们可能会说，模特是一种薪水超过通货膨胀的职业。所以，我们决定是时候重新审视一下这项业务了。既然我们有市场营销和许可方面的专业知识，我们拥有很多联营企业，并且我们在全球所有的主要时尚之都都有办事处，因此，那些原本没有太大意义的事物现在完全有了意义。如今，我们拥有伦敦领先的模特经纪公司和纽约发展最快的经纪公司。

团队运动也是如此。在整个20世纪70年代，我们都涉足这一领域［第一个百万美元的合同——世界足球联盟与克桑卡（Czonka）/基克（Kiick）的合同是我们的］，但我们从来没有把它作为公司的首要任务。

如今，一名职业的内野手或定位球球员可以赚几十万美元。此外，从成功地将全球的电视转播权出售给NFL的比赛来看，我预计我们离东京足球运动员获得赚钱机会的日子也不远了。两年前，我们一开始重新审视并开始加强我们团队的体育部门。到1985年年底，我们将成为这个行业的主要影响力，并在未来的5年内成为行业内的决定性力量。

短期或许是末期

这些年来，我们足够幸运和成功地解决了一个有趣的企业问题：如何在不变成逐利之人的情况下实现盈利。

就我个人而言，在我们所从事的任何新业务中，只要市场份额低于100%，我就会感到不愉快。但我又十分清楚，短期贪婪是公司最大的错误之一。

我们经常被指责试图“接管”一项运动，其中最著名的是高尔夫，其次是滑雪，到后来是网球，现在是跑步。但这种情况并没有发生，我们已经从事高尔夫运动近25年了。

在网球一类的运动中，我们代理了很多赞助商，温布尔登的所有商品推销和电视转播权，美国公开赛的电视转播权，以及排名在前20以内的15名男女运动员，并运营了很多赛事及其系列，我毫不怀疑只要我们想做，就可以影响这项运动的结构和管理方式。

然而，这是非常短视的。我们的长期利益在于促进我们参与的每一项体育运动，尽我们所能地帮助它发展。这不是因为我们运作的是“优秀的运动”，而是因为我们是优秀的商人。显然，我们的业务现在、过去和将来的增长都与体育行业的发展相互联系。现在，我不认为这种增长会很快结束，如果我们以牺牲这项运动为代价而获得的短期收益，那么就像杀死自己会下金蛋的鹅一样。

与此紧密相连的是我们一直听到的另一种批评，即我们应该对利益冲突感到内疚。我们如何才能公平地实施我们代理的赞助商、运动员、电视转播权和管理机构的活动？答案是十分谨慎地实施。

当的确存在利益冲突的可能性时，我们就把所有的事情公开。事实上，这种完全的信息披露是对我们的保护。我还能回忆起在每一个

实例中，我们都要求参与的每一方都知道对方在做什么，知道其参与的内容和方式，以使各方明白所有的争端都将当面解决，并确保每个参与人的知识得到充分利用。

具有讽刺意味的是，因为客户“听说”了IMG的利益冲突，我们已经失去了几个客户，但我们从来没有因为实际发生的利益冲突而失去过一个客户。

如果有的话，我想这也是一种间接的恭维。这表明我们在丰富自身经验方面已经做得相当不错了。

---

1. 1码≈0.9144米。——编者注

第十二章 持续经营业务

我记得自己曾经听到一位流行一时的喜剧演员在谈及自己戏剧般跌宕起伏的职业生涯时说：“你们都知道一句老话叫作‘当你处于顺境时要对身边的人好一些，因为当你进入逆境时还会碰到他们’，是这样吗？不是的。”他说道：“逆境时你会遇到完全不同的一群人。”我发现同样的事情也存在于构建业务和经营业务之中。你所遇到的问题是完全不相同的。

总体的问题在于，一切都变得更加困难了。而要保持公司的发展势头，改变公司的速度和方向，就更难了。决策非常困难，因为需要考虑很多额外的因素，并且，决策的执行也非常困难，因为你很少有机会直接与将要执行决策的人交谈。

但到目前为止，最大的一个问题是：我们所创造的、以期让一切变得更加简单、更加流畅的结构和系统却开始扼杀原本为之助力的发展势头。

系统的本质

克莱斯勒的执行副总裁和福特汽车公司北美销售的前负责人本·比德韦尔，曾这样向我描述福特的结构以及用于支持该结构的系统——它就像“一堵糖浆筑的墙。你无法让外面的事物进入，也无法输出里面的事物。它不能向上流动，也不能横向流动。甚至向下流动也需要两年的时间”。

我认为这与其说是对福特的评论，还不如说是任何一个成熟组织的本质。当一家公司的规模每年增长1～3倍时，快速增长本身往往让结构的作用变得不那么有建设性了。但是，随着一家公司的成熟，它的年增长率稳定在15%～20%，系统和结构就能够扎根了，但同时，它们就像花园里的杂草一样，开始扼杀那些为其播种的组织的生命。

这是系统所具备的险恶且不妥协的本质。它们对每件事都不加以考虑，尤其是常识，这也是为什么说在公司工作常常是一种可笑的经历的最大原因。把东西放进系统需要很长的时间，而一旦这个东西进入系统，你就很难把它拿出来。

约翰·德洛雷安告诉我，在担任雪佛兰的总经理后不久，他在达拉斯参加了一次销售会议，当到达酒店的套房时，他发现公司有人给他的房间送了一大篮子水果。针对果篮内水果的大小和品种，他对一位助理幽默地评论道：“为什么没有香蕉？”

从那一刻起，整个通用汽车最流行的一句话就是“约翰·德洛雷安爱香蕉”。不管有多少次他试图解释这只是个玩笑，但香蕉的故事总出现在汽车、包机以及酒店套房中，甚至出现在会议上，这个故事伴随着他的整个职业生涯。

系统的另一个问题是，责任是不断地传递下去的，但当它最终到达那个真正应该做某件事的人时，一定会有人忘记告诉他这样做的原因是什么。

20世纪70年代早期，阿诺德·帕尔默是林肯水星的代言人之一，我告诉时任林肯水星总经理的加尔·劳克斯（Gar Laux），如果他有兴趣，我们可以安排使用几辆林肯车作为摄影背景，在即将发表的一系列阿诺德的平面广告中，广告由服装被授权方罗伯特·布鲁斯提供。

加尔对这个“免费”广告的机会感到高兴，并说：“让我们知道你何时何地需要用这些车，我们会确保它们到达指定地点。”几周后，我们服装部门的负责人接到了一位来自林肯水星公司低层管理人员的电话，他想知道应该把汽车送到哪里，以及车身的颜色。“百慕大，从今天起的三周之后。”我们的主管告诉他，但至于颜色真的不重要。于是他回答道：“我不知道。你们有的颜色都可以。深蓝色和栗色怎么样？”

在拍摄的前几天，我们的服装负责人接到了来自林肯水星公司的另一名员工的电话，他想知道在百慕大的汽车应该运输到达的具体地点。“我们不得不租一架飞机，”他说，“因为我们的百慕大经销商没有深蓝色或栗色的汽车。”并且他补充道：“事实上，这两种颜色的汽车在整个东海岸只有一辆，所以飞机首先要飞到波士顿去取栗色的车，然后再到华盛顿去取深蓝色的车。”

大多数经营得最好的公司不仅能意识到这些系统产生的问题，而且会把大部分的管理精力都集中在打破这种束缚上。也许这就是我可以从哈佛大学的MBA学位中获益的地方，因为没人告诉我们这些。我们必须靠自己去发现这个问题。

想想“小”的好处

在我们的成长阶段，有太多的事情要做，我们真的没有时间去思考系统、组织和结构，但我们的确也没有必要这么做。事情似乎已经完成了，在几乎没有出现组织混乱的情况下完成这些事情可能会增加人们的成就感。

但越来越明显的是，我们不能继续这样做，尤其是在公司开始多样化之后。我意识到我的工作性质正在发生着变化，而且可能会发生

更多的变化。我不得不把更多的时间花在了管理上，而在其他方面花费的时间越来越少。

为了减轻这种行政负担，消除一些混乱，能够让公司在某种合理的系统下发展、壮大，提出一个结构框架就成了公司的优先事项。

当我们第一次坐下来讨论组织结构时，尽管我知道公司并不打算一直保持小的规模，但我却想要保留公司刚开始时的那种“小”的感觉。

在商界，没有其他的感觉和这种感觉相似，或者至少在我所经历过的感觉中没有相像的。它不仅仅是成就感，虽然成就感也是其中的一部分。它更多的是一种对每件事所发生的即时性和重要性的感知，即人们感受到自己每天所做的事情都很重要，从而产生了想要做更多事情的欲望。

同时，它也带来了一定程度的焦虑。在一个小的新公司里，你很难获得满足感，因为在你的脑海里，你总是在想，公司在6个月内是否还运行着。它会让你所做的每一件事都变得很重要。如果可能的话，我希望避免一种官僚式的结构，这种结构会弱化这种优势。

在小的、处于成长阶段的公司中还有一种精神，这种精神很难向任何从未经历过的人解释清楚。我怀疑这和一个人从一个冠军运动员的身份中得到的感觉是一样的，这种满足感来自能对比自身更强大的事物有所贡献。在早期，当阿诺德或加里在周末赢得一场比赛时，公司的每个人都将在周一早上投入到工作中，届时会出现打电话比赛。然而，我知道，公司如果要成长，尽快需要一些人为我们工作，他们可能无法区分果岭推杆和挖起杆，也不必清楚谁在周末赢了比赛。

我知道这种特殊的精神力量不可能被完全保存下来的，但保存其中的一部分是可以的，我想要一个能够帮助我们实现这一目标的结

构。我认为，关键在于要从小处着眼，进而去构造这样一种结构，让每个人都觉得自己是一个大齿轮上不可或缺的组成部分。

我们的应对方法是将公司架构成一个由12家较小公司组成的集团，每个公司都是一个独立自主的利润中心，但每个公司都同时对集团内的其他公司以及整个集团负有额外的责任。例如，我们的高尔夫公司的主要职责是代理专业的高尔夫客户。然而，它的总体职责包括与高尔夫球相关的活动，这些活动在我们的其他几家公司中被转化为具体的职能，包括时尚、电视、财务管理和出版。

我觉得这种结构会给公司的每个人都带来一种亲历和重要的感觉。随着我们的成长，我也感觉到内部的相互联系将减少对用于协调不同内部活动的管理层次的需求。

这样做的结果是，公司的结构看起来不像是一座金字塔，而更像是一排小金字塔。一开始，这些金字塔很小，由一个管理人员和一个秘书组成。随着公司的成长，一些最初的公司变成了功能性的团队，而其他公司则被细分为更多的公司或独立的部门——它们今天的功能和当初设想的一样。

不要让结构限制了运营

对于现有的系统和结构来说，公司的业务流动得过快并且模式不固定。一旦组织结构建立，我们就开始了忽视它们的过程。我相信这是绝大多数成熟公司面临的最大的挑战之一——它们不断认识到，为了引进新业务，就必须跳出现有的结构。

我知道这也正是IBM开发电脑的方式。IBM公司把一些最聪明的人放在了现有的结构和规则之外，并告诉他们要继续下去。我想，大多数革命性的技术和商业进步都是在现有结构之外创造的。

我经常会遇到我们公司的高管，他们最喜欢的就是把所有的东西都整齐地分开。即使他们认识到了正在讨论内容的影响力或者理解更宏伟的愿景，他们的头脑会要求自己保持系统的秩序和一致性，他们所提出的“是”总会跟着“但是”，例如：“是的，但是这是谁的预算呢？”“是的，但是我要在哪里找到人手呢？”“是的，但是谁来监督呢？”我想IBM有很多部门经理在得知部门的第二或第三号人物被拉去做一些特殊项目时都会感到些许震惊。

但是优秀的管理人员必须抵制来自内部和外部的压力，不要仅仅因为旧坑已经存在了，就一定要用新业务去填。一旦一家公司的组织结构限制了业务运营，那么它只需错失几个机会就会完全停滞。

灵活思考

你必须把结构的灵活性推销给为你工作的人，而唯一的办法就是通过行动而不是语言。你的员工必须看到切实的证据，这些证据不仅要证明公司的结构是灵活的，还要证明这种灵活性对于公司自身优势和利益是有利的。

这也是我们在对组织进行初始架构时需要考虑的因素之一。我希望能够从A公司和B公司中抽调出两个人来创办C公司，或者从C公司那里选出一个人来领导一个同时涉及A、B、C三家公司的特殊项目。

然而，我也希望结构内的人能够感受到这种灵活性。我想让他们知道，我们要尝试好的想法，无论是谁提出这些想法，无论这些想法是直接还是间接地应用于他们的部门或具体职责领域。我还想让他们知道，如果有人想出了一个可行的想法，这个想法不会简单地交给别人。无论是谁构思了这个想法，他都要参与到这个想法的执行中。

我们进入了专门的体育赛事创建、实施和电视直播业务，这为我们提供了最好的机会，展示出公司系统的灵活性，并让系统内的人感受到了这种灵活性。这些赛事通常涉及五六家公司之间的协调努力。每项赛事都是不同的，尽管我们已经创建了50多项活动，但我们还没有去创造一种结构来定义它们是什么，谁在完成它们，或者它们应该如何运行。

去年的一项赛事就是曲棍球大师杯赛，这是一次由曲棍球名人堂成员对战前波士顿棕熊队的比赛。比赛在拥挤不堪的波士顿花园举行，虽然这次活动是由我们团队的体育部门管理，该部门同时也提供了球员，而这个想法则来自我们的一位网球部门的管理人员，他也因此负责整个比赛的执行。

因为我们总是在践行灵活性而不是说教，所以，我想与其他公司相比，我们并不是自身系统的受害者。最近，当我告诉比德韦尔我正在撰写一本关于商业建议的书时，他说："马克，你只有一个秘密，即IMG把90%的时间花在业务上，而只有10%的时间花在组织结构上。"

保留武断的权利

作为IMG的董事长、总裁和首席执行官，我保留了武断的权力。由于公司的架构方式和我努力维护的灵活性与流动性，我常常规律性地行使这一权力。

我们的管理人员经常对我的决定犹豫不决，因为这看起来不公平，或者因为它违背了他们对公司运作方式的某些假设。我有时会做出决定或提出解决方案，但各方对这些方案都不满意。

然而，我可以想出很多种理由来解释为什么我要保留这一权利，以及数百种我不得不去执行的情况。我可能知道一些会完全改变形势

的事实，但与别人分享这些事实的时机尚不成熟。我可能不得不做出一个对长期有利的决定，但它可能会在短期内惩罚我们的某家公司。有时候，这个决定会影响到我们将来一定会做的事情。而有时候，它也会影响我们将来可能做或可能不会做的事情，但这些事情需要我们做出选择。

我必须保留武断的权力，因为作为首席执行官，我对公司的主要责任之一就是为其提供成长意识并保护公司的未来。这里的公司既包括公司自身，也包括公司的延伸——为公司工作的人们。而做这件事的最优决定并不一定是最公平的或最受欢迎的。

不要让政策扼杀了运营

如果结构拖累了业务的增长，那么过时的、不再流行的政策也会拖累业务本身。这在我看来是显而易见的。然而，我无数次地遇到过这种情况，在一些公司里，若干荒谬的限制性政策阻止了员工们去做自己真正想做的事情。我曾见过这些公司的董事会主席，当被追问这些政策背后的原因时，他们都耸耸肩，承认自己不记得了，或是不知道为什么这样的政策会在一开始就存在。

我最近读到一则信息，说佛罗里达州棕榈滩的一名慢跑者因为在一条南北向的街道上慢跑而被捕。显然，只允许人们在东西向的道路上跑步的城镇法令已经成文超过50年了。

像这样的小花絮在报纸上不时出现。有人发现了一些晦涩而古老的县或州法令，禁止在电梯里嚼口香糖或唱歌。我们嘲笑这些法律的荒谬，并且想知道这些人是怎么想的。然而，我敢说，在很多美国大公司的规章中，也存在同样荒谬、过时的规则。

而一家公司的非正式政策也可能很怪异，甚至还具有破坏性。政策是公司的日常法律。使用非正式政策所带来的危险在于人们可能会遵守这些政策。

我有一个朋友经营着一家小公司。他公司的非正式政策是在15个工作日内偿还所有债权人的欠款。他试图收购另一家公司，并从银行获得了一笔可观的贷款。当贷款到账时，他还身处欧洲，但三周后他回到办公室时，发现自己的会计部门已经用他刚刚从银行借来的钱还清了所有未偿还的票据。

我经常发现的最为短视的公司政策就是“先例政策”，在这些政策中，公司为了保护一个不那么重要的先例，却可能丧失重大的机遇。

20世纪60年代初，当我们试图与威尔逊体育用品公司谈判阿诺德的合同时，我和威尔逊的同行们花了大量的时间来制定一则我们认为双方都可以接受的保险条款。但威尔逊方面有人认为，这则条款永远不会获得威尔逊肉类包装公司古怪的老领导贾奇·库尼（Judge Cooney）的批准，因为该条款是前所未有的。如果他们为阿诺德批准了这一计划，他们将不得不向所有威尔逊的员工提供同样的计划。（我们的保险人员用一封巧妙的信回复说，威尔逊应该把这个计划提供给所有有资格的员工，而有资格是指他们在同年获得硕士学位并赢得了美国公开赛！）

事实证明，威尔逊的这名员工是对的——库尼拒绝签署新合同，且保险条款就是其中一个主要原因。这使得阿诺德解除了与威尔逊的协议，并成立了自己的体育用品公司。我猜这个先例让威尔逊损失了数百万美元。

而我经历的关于另一家公司的奇怪政策则发生在20世纪70年代初。

当时，通用汽车有一条规定，不允许任何直接参与赛车运动的金融活动。

皮特·埃斯蒂斯（Pete Estes）时任雪佛兰的总经理（他后来成为通用汽车的董事长），而雪佛兰的代理坎贝尔-埃瓦尔德（CampbellEwald）已经和我们一起工作了近6个月，最终我们商定与让-克劳德·基利签订一项非常复杂的协议。该协议的核心是一部由基利主演、由雪佛兰赞助的电视连续剧，但协议也涉及很多其他义务，其中包括在最著名的耐力赛——勒芒24小时耐力赛中驾驶一辆科尔维特（Corvette）。

当我开始听到来自底特律的传言——雪佛兰的性能不太好时，基利就已经对这个特别的承诺感到非常兴奋。

通用汽车公司的董事长说，在任何情况下基利都不可能在勒芒赛中驾驶一辆科尔维特，如果有必要的话，雪佛兰将全额付清合同并取消合同。雪佛兰此时非常尴尬，只能通过提出再参加6个电视节目以履行所有其他承诺，甚至包括为基利在勒芒赛中提供资金，只要他不驾驶科尔维特或其他通用汽车的产品。

那年，基利参加了勒芒赛，并通过驾驶一辆保时捷兑现了他对雪佛兰的承诺。

打破常规地管理

管理一个成熟的公司不仅仅是一个打破陈旧结构和过时政策的过程。你还必须有意识、积极地、主动地在公司的惯例和传统智慧上有所突破。

人们很容易说，“以前是这样工作的”，或者“这就是我们一直以来的做法”。人们在精神上屏蔽、自动拒绝新方法是很容易的。

从本质上说，公司是保守的。人们抵制变革，在工作环境中尤为如此。他们希望目前效力的公司在5年后看起来和现在一模一样。

这就是为什么突破总是一场战斗，你表现得格格不入。具有讽刺意味的是，一家成熟的公司却可以通过逆向推动现有的发展势头而从中获得动力。

你是否注意到这一点呢？——经营得最好的公司似乎都是不按常理出牌的。每次它们都被写进商业杂志，或是被商业杂志报道，它们的成功都是由于违反了规则，而不是遵循规则。公司要鼓励员工、部门和机构之间的独立性，而不是扼杀它；公司要冲破传统的智慧，而不是延续它。

要打破常规地管理吧，不要只是寻找机会去做那些令人意想不到的事情，而是要创造它们，积极寻求改变。让管理成为一个积极主动的动词。最近，我更换了我们最重要的部门之一——国际电视销售部门的负责人，其业务内容包括授权世界上许多重大体育赛事的电视转播权。我们的电视公司里有很多合格的候选人，但我最终选择了一名滑雪部门的主管担任这个职位。

这是我一次尝试新事物的机会，这名负责人可能做一些我意想不到的事情，在此之后的18个月内，这个部门的利润就大幅增加了。

自信地管理

自信地管理也是一种放权的能力，这种能力比其他任何能力都更能够将优秀的管理者与糟糕的管理者区分开。

放权先是一个塑造人的过程，然后放手让这个人去承担责任。这听起来容易，但做起来难。自尊心妨碍了我们，人们更愿意自己被视为权威，而不是支持为他们工作的人的权威或专业。

与此同时，放权也很困难，这通常是一个自尊心的问题。人们相信自己可以比其他人做得更好，或者害怕如果他们放弃了一项任务的责任，这项任务就会被认为对公司不那么重要。

一名优秀的管理人员需要是一个非常自信的人，对为你工作的人有信心，自己也有足够的信心去克服这些自尊心方面的问题。

想要看到自己的劳动成果，想要亲自执行，想要完成任务——这些任务不仅能取得切实的成效，而且执行任务的过程也是切实的，这是人类的天性。管理人员必须寻求一种不同的满足感。他们必须能够塑造人并赋予他们责任，在培训、指导和监督他人中找到自我满足。

致力于你能做到的，而不是你想做到的

我们有几位管理人员仍然在执行一些任务，而这些任务在很久以前就应该被委派给其他人。执行这些任务并不能让管理人员有效地利用时间，为他们工作的人也可以同样出色地完成这些任务——他们每年都要在一个度假胜地待上几天，以招待公司客户或制作一些电视节目。在我看来，这些根本不是“任务”，而是这些管理人员给自己的企业福利。

而相反的情况更为常见。事实上，有一个关于某种黏性物质向下流动趋势的表达式可以用来描述它。简单地翻译过来，它表达的是：“一项任务越令人反感，它就越会被委派下去。”在联邦快递早期的电视广告中有这样的场景：有一份公司上级委托给下级的包裹，但在包裹从发件人转到最后负责邮寄的人之前，它由五六个不相关的人

经手。我第一次看到这个广告时心想，这就是商业化。我很高兴自己不是委派链顶端的那个人。

人们往往会出于错误的理由去委派他人或导致委派失败。他们持续地做一个任务，只是因为他们喜欢这个任务，或是想完成这个任务，或是害怕没有做，而他们不做一些其他任务的原因是，他们发现这些任务不合口味或“不合乎身份”，或者认为这些任务没有有效地利用时间来将没有做的行动合理化。

在决定应该委派什么和不应该被委派什么时，必须权衡考虑所有的商业因素。

在早期，阿诺德·帕尔默表示，如果他想要送给身在休斯敦的自己一双高尔夫鞋，他不会委托制鞋公司，不会委托我们的高尔夫球服装部门主任，也不会委托他的秘书或我的秘书。但他会打电话给我。出于忠诚，以及我们关系的重要性等原因，我会处理好这件事情。

有一天，我向MCA董事长、我早期的商业导师之一卢·沃瑟曼提到了这件事。我很高兴地发现，他竟然说就是应该以这种方式处理。瓦瑟曼说：“1924年朱尔斯·斯坦（Jules Stein）创立MCA的时候，他的第一位客户是乐队主唱盖伊·伦巴多（Guy Lombardo）。30年后，在朱尔斯的领导下，MCA成为世界最大的娱乐公司。但当伦巴多打来电话时，朱尔斯仍然会亲自处理。我们会等待朱尔斯则开始董事会会议，而朱尔斯则在和盖伊·伦巴多通电话，讨论伦巴多当晚在新奥尔良罗斯福酒店的屋顶房间里应该做什么安排。”

聘请比自己聪明的人

沃瑟曼和我一直在谈论MCA是如何成长为一个10亿美元公司的，IMG为何有潜力也成长为这样的公司，换句话说，我们如何才能通过

努力来实现这一点。

但是，在我们承接新客户时，不能指望我亲自为所有客户处理高尔夫球鞋、网球拍或滑雪板一类事情。这似乎是相当明显的，然而，当你与世界上某个项目最优秀的运动员讨论他们的代理权时，这点对他们来说可能就不会这么明显。“聘请一些比你聪明的人，”沃瑟曼对我说，“然后不要推销自己，而是推销你的公司。”

显然，我不相信我们聘请的每个人都比我聪明，但我可以诚实地说，我不想把自己在时尚、网球、电视、滑雪或足球方面的专长与那些为公司管理这些部门的人相比。我真的相信，这些部门所代理的客户比我亲自代理的客户要好得多。这就是为什么我现在很愿意推销我的公司而不是自己。

放权的困难之一在于，管理人员有时会把自己描绘成专家，而不是专家的管理人员。推销你的部门而不是你自己，这样你会发现公司之外的人更愿意与你的下属共事。你越是让为你工作的人看起来更聪明，你就越会成为一个更聪明的管理人员。并且，这让你看起来不那么自讨苦吃。

用5个小时时间来节约5分钟

几个月前，我参加了一个网球的职业选手与业余选手混合赛。就在我们要上场之前，我无意中听到了对手之间的对话。这位世界排名第一的职业选手对业余选手说：“你想赢得这场比赛，还是只想打网球？”

那个有点胆怯的业余爱好者回答说：“嗯，我认为我想赢得这场比赛。”

“很好，”职业选手回答说，“那么，请发球，然后离开球场。”

这可能是职业选手赢得这场比赛的方式，但并不是建立一支强大的双打队伍以对抗长期激烈竞争的最佳策略。

当时我暗自发笑，不是很多商界人士都抱有这种态度吗？他们宁愿自己做，也不愿意花时间教别人为他们做。他们认为，如果其他人都不挡他们的道，他们就能最有效地发挥作用。

最近，我询问我们的一位管理人员，问他与聘请的一位新员工相处得如何。“他会做得很好，”他说，“但现在却令人沮丧。我花了5个小时给他看一些我能在5分钟内自己做的东西。”

他的话突显出以下几点：

■委派任务面临的最大障碍；

■把毫无根据的怨恨传递给下属的重要理由；

■培训员工的必要性；

■留住经过培训的员工的重要性；

■公司无法成长的一个不错的理由。

幸运的是，尽管这让他很沮丧，但这位特别的管理人员理解委托的数学原理。现在5个小时可以在将来为他节省几百个小时。

管理部门的很多人都不喜欢这个简单的算法。他们要么低估了培训的重要性，要么缺乏参与培训的耐心。我认为，有些管理人员不明白，在教别人做他们正在做的工作时，他们也是在为更重要的任务和更大的责任腾出自己的时间。

这些管理人员通常是那些最终留在公司中层的人。他们实在太忙了，忙着做其他本该让别人去做的工作，而同时，他们在自己公司担任更重要角色的成本太“昂贵”了。

无效的管理哲学和有效的管理哲学

大多数你在书中读到的或是在课堂上学习的管理理念的效果都是有限的。一旦你把人性因素——自尊心和个性考虑进去，即使最明智的理论也会开始瓦解。就像古代的儿童游戏——石头、剪刀、布。管理哲学和管理理论也总是被现实生活超越的。

唯一有效的管理哲学是承认这一切都是无效的：灵活变通并努力保持一致性。

灵活性可能是我的管理方法中最重要的一个词。我发现，一旦我开始处在舒适区，就会遇到异教徒或破坏我舒适区的信息。如果IMG坚持让我们处在舒适区，我们今天就不会从事模特经纪业务，也不会有我们的团队体育部门。

但是灵活性不仅让你重新思考你的业务。它必须延伸到管理的各个方面，从你多久重新评估一次政策，到你有多容易接受新的信息，再到你是否倾听员工对你说的话。

作为一家公司，我们太分散化，办事机构分布在世界各地，以至有好几年我们的所有管理人员都被要求提交每周的活动报告，类似于律师的时间表，并且将副本发给所有需要了解的各方。我觉得这是一个很好的主意，而且我至今仍然这样认为，但是我发现这些报告存在着巨大的弊端。它们很费时间，并且由于一些管理人员开始把它们当作武器，因而其他人开始觉得有必要保护自己。最初的好主意变成了

可怕的想法。所以我们每两个月报告一次。灵活性可能不仅仅是一种管理方法。你要对为你工作的人做出回应，这可能是一种义务。

管理要保持一致性

我认为，大多数公司更愿意以健康的速度稳步增长，而不是在某一年规模翻倍后，又在第二年出现亏损。没有人能够在长期的成功中有效地管理这种“精神分裂症”，也没有人应该去尝试。除了营利能力，公司最重要的目标是一致性。

如果灵活性是手段，那么性能和增长的一致性就是目的。这听起来有点矛盾。如果一个人是灵活的，那他怎么保持一致性呢？事实上，两者不仅兼容，而且灵活、响应性强的管理实际上保证了一致性。不一致会导致不一致的行为。试想一家公司很长时间地遵循着所有旧的规则和过时的模式。然后某天早上，有人突然醒悟，惊慌失措，反应过度，并且抛弃了所有的规则——这会让人发疯的。

要保持管理的一致性，你就必须采取一致的行动。即使人们不喜欢你说的话，他们仍然想知道你来自哪里。

我一直在强调自己认为重要的东西和不重要的东西。这其中有一定的安慰作用。管理上的不一致在被管理的人身上滋生了各种不必要的焦虑。在商业中有足够的正当焦虑，而不让人们知道你的想法会增加这种焦虑。

很多时候，为我工作的人不喜欢我经营公司的方式，其中确实有很多令人不喜欢的方面，并且我确定，对于任何一家没有彻底机构化的、仍然由老板在运行的公司都是如此。但是他们现在不喜欢的方面和10年前不喜欢的方面差不多。

对待员工

保持管理一致性的总体思路带来了另一个看似矛盾的问题。尽管如此，对我来说，它也都体现了管理“艺术性”的一面：当政策与个性相遇时会发生什么?

近期，人们对于“以人为本”公司的成功议论纷纷。这些公司经常说自己是“团队”或“家庭”的一员，它们的口号是“员工第一，利润第二”。显然，你是通过管理人来管理公司的，但这种方法隐含的思路是，你要始终利用积极的动机从人们身上得到最大的好处。

我不接受这一点，我相信很多人也认同这种观点。如果每个人都是一样的，如果每个人都对同样的胡萝卜做出同样的反应，那么这听起来将更合理。但事实并非如此，因为它只是答案的一半。

在现实世界中，没有两个人的动机是完全相同的，也没有任何一个人的动机是不变的。即使是表现最稳定的演员，他们的表演也时好时坏。

对待员工，我有四条基本原则：（1）兑现员工的价值；（2）让他们觉得自己很重要；（3）让他们独立思考；（4）让他们把工作和生活分开。

兑现员工的价值

很少有人在一开始就对公司有很大的价值。这个阶段，每个员工都得到了过高的报酬，但过高的报酬是对个人和未来的投资。一开始，我们不给员工高薪，我们希望他们证明自己。在他们证明了自己之后，我们会支付不错的报酬。因为我自己很幸运，在很年轻的时候就赚了一大笔钱，所以我对自己手下的员工在很年轻的时候就赚很多

钱没有心理上的困扰。然而，在他们领到高薪之前，我希望他们表现得更好，并且他们值得我这样去做。

公司支付的工资水平既包含员工的个人因素，也包含他们对公司的真实价值和贡献，把前者从工资水平中分离出来非常重要。而同样重要的是，要让员工意识到这就是你正在做的事情，并且让他们进一步认识到自己工作的价值。例如，如果公司的政策规定员工在为公司出差期间从航空旅行中获得的积分可以自由地支配，那么，你要确保他知道这是对其工作的一部分补偿。此时，需要确定的是，如果一名员工把休假与出差联系在一起，他就会知道这个假期的价值，或者反过来说，如果他没有出差的话，他的假期会有什么损失。当员工开始说“我从这份工作中得到的只是*x*美元”时，让他不要忘记了这些例子。

我努力保持着自己和员工之间的动态互动。作为一名雇主，我一直试图在附加福利方面对人慷慨，但我希望双方都知道，我是慷慨的。

让他们感受到自身的重要性，但要兼顾积极激励和消极激励

鼓励员工，让他们觉得自己很重要，让他们为自己所取得的成就感到自豪，这一点非常重要。同时，直接、公开地在他们的同龄人和外界面前给予他们表扬也很重要。然而，当你这样做的时候，教会他们这些情况下“我们”的概念也十分重要。激励他们继续推销公司，同时也赞扬他们特别的成就。没有什么比一位高管试图利用其下属或助手所做的工作而博得外界对其个人的赞扬更糟糕的事了。

当你可以自由地赞扬别人之时，不要让他们满足于自身的荣誉，不要让他们有这样的感觉——一个星期的好成绩可以让他们在未来的数周中不用做任何事情。

有时候，你可以通过指出优秀员工的小缺点并督促他们达到更高的目标来激励他们变得更好——这就是我所说的消极激励。

在现实世界中，任何一位足球教练都会告诉你，“为冠军而战”的一部分有时意味着增强球队的自信心，有时意味着灭灭球员们的威风。而有时它还可能意味着直接的恐吓：“你符合标准吗？”“你有资格为这支球队效力吗？”

和大多数公司一样，我们的员工负责的工作不止一份，承担的责任不止一个职责领域。如果我们的一位主管对某件事感觉非常好，我就会不时地提到一些事情进展不太顺利的领域。如果他自暴自弃，我就很容易找到他做得对的事情。

真正关心自己工作的人往往在情感高峰和低谷中工作——而我认为，我们的大多数高管都属于这类人。管理的一致性和绩效的一致性是通过填平这些低谷并不时地砍掉某个高峰来实现的。

我认为，让员工保持平衡是很重要的，即使以偶尔的不公平为代价。我想重要的是让人们意识到他们的错误，即使这意味着偶尔的事后批评。

自满是成熟公司最大的敌人之一。你必须保持优势，但当你的员工感到太安逸或太自满时，你就失去了优势。

作为一名雇主，我希望人们感受到自己必须要符合标准，要“足够好”才能为我们工作。如果有人特别满足于自己已经达成的某项交易，我会称赞该员工的工作，但同时我也会说，“谁有外国的版权呢？”或“我们为什么不做这些事情呢？”或者我会引导他们去思考，“为什么我没有想到这一点呢？”以使他们不至于过度自满或自信。

显然，有时候你不得不做相反的事情。有些时候，你需要帮助别人，鼓励他们，帮助他们正确地看待事情。

不久前，我和我们的一位管理人员交谈过，他的运气确实不太好。他的一位客户是一名顶尖的运动员，这位客户威胁要离开大约6个月。而这位管理人员刚从橙碗橄榄球赛归来，在那里他签下了内布拉斯加州的海斯曼杯（Heisman Trophy）的得主迈克·罗齐尔（Mike Rozier）。罗齐尔和家人给了我们口头承诺，但是，他似乎收了另一个经纪人的钱（尽管随后被该球员否认）——如果罗齐尔不与他签约，这位经纪人就可能会揭露这个事实。

毫无疑问，这位花了几个月时间追踪罗齐尔，并以正确和合乎道德的方式做了所有事情的管理人员，受到了毁灭性的打击。但当我跟他谈话时，我指出，不论结果如何，他都应该满意自己所做出的努力，我们不会与任何人一起陷入绝望，同时还指出，他令人钦佩的行事方式对公司而言具有更大的价值。

让他们独立思考

这一点“有些类似于”管理学院经常提及的内容。人们经常提到我的“管理风格”——如果你想这么表达的话——是鼓励我们所有级别的员工都独立思考。我信奉这点，它也直击问题的本质。

当我们的一位主管向我提出一个具体的问题时，我通常会给出不明确的回答：“当我们与某人做了某项交易时，我们会说，如果他们能做到什么，那么我们就可能做到什么。难道我们没有办法在这里做一些类似的事情吗？”

通过适当地认可苏格拉底和哈佛商学院，这种方法是能够起作用的。

最近，我们试图签下一个英国电视名人，但负责这个项目的主管在谈判具体问题时遇到了一些困难，因为潜在客户对我们的费用提出了很多反对意见。这位管理人员来问我，在我看来他应该如何处理这件事。

我提出了三四种方式，包括妥协或是采取强硬路线并冒着失去客户的风险，但随后我建议，在过去某个时候，当我们知道自己能做好一份工作时，我们就会告诉客户："我们现在不解决费用问题。让我们为你工作一段时间后再来解决这个问题吧。那时，你可以支付给我们你认为值得的价格。"

从我提出这个问题的方式来看，很明显，这是我认为他应该采用的处理问题的方式，但我并没有决定该如何处理这个问题，因为他需要决定的是他自己的解决方案，而不是我的解决方案。

最终，我们签下了这位客户。

让他们把工作和生活分开

在这一点上，我的首要原则是尽量减少工作之外的联系。我永远不会忘记这样一件事阿诺德·帕尔默是如此美好的一个人，你会想和他见面，但他对自己的飞行员却不是如此——尽管这位飞行员非常优秀，却完全不是能够在晚上一起共享私人时光的类型，更不用说一起参加商务会议了。然而，阿诺德并没有亲自告诉飞行员自己想第二天再去看他，因为阿诺德认为那样不是很好，而且飞行员也会因此感到被冒犯。随后当天，阿诺德与堪萨斯城的一家高尔夫球制造商召开了会议，而这位飞行员也参加了会议，并且在会上对比赛的性质和应该签订的合同发表了评论。我永远不会忘记阿诺德脸上的表情。不用说，这是这名飞行员最后一次和我们共度夜晚或者参加会议。

在办公室内部，员工之间有交往当然比没有社交好。在IMG最初的日子里，当我们的员工数量还很少的时候，我们显然不允许这样做。但时代变了，工作环境也变了，在任何层面上我们都无法阻止它的发生。然而，它确实导致了许多非常明显的问题。

如果第二天你不得不训斥、解雇、重新分配员工或是以其他方式与这个人进行业务往来，你就会寝食难安。而员工也不能将前一天晚上发生的事与第二天的完全隔离开。

一般来说，一个人最好要保持距离，不要让各种社交互动使公司内部的商业关系复杂化。当有人有社交关系时，就会带来一系列的保密问题，因为除了少数情况外，所有的个人关系都会凌驾于商业环境和机密之上。

解雇员工

解雇员工的方法有很多。亨利·福特曾对邦基·克努森（BunkieKnudsen）说："原因就是没有成功。"而两年后，他又对李·亚科卡（Lee Iacocca）说："我就是不喜欢你。"据报道，有一天CBS的比尔·佩利决定，他的天才程序员吉姆·奥布里（Jim Aubrey）根本不是自己想在退休后把这家公司交其经营的那种人。

这些解雇是突然和意外的，除了他们的合法性问题之外，其本身足以让人质疑他们是如何处理的。每当我听说有人突然被解雇时，我都怀疑这是情绪上的过度反应，而不是经过深思熟虑的商业判断得出的结果。

当我知道自己必须解雇一个特定的人时，我会考虑两个因素：时机以及这个人对公司的忠诚。

无论是从外部还是内部的角度，你都必须在对你伤害最小的时候解雇员工。这个时间可能出现在一段时间中的任何位置——从立即解

雇到两年之后再解雇（我记得有一次是这样的）都有可能。在我们的业务中，员工与客户的关系通常是固定的、私人的。因此，往往需要一定的准备。

管理者还必须考虑到员工被解雇的感受，以帮助他挽回面子。但我考虑这一因素的程度取决于这个人对公司的忠诚和他为公司提供的服务。

在解雇忠诚的员工之前，你应该首先把所有其他的可能性都考虑充分：平级调动，创造一份更符合其技能的新工作，甚至是变相降职。如果没有这样的途径，你也必须给他们时间去适应被解雇的心情，并尽你所能去帮助他们找到另一份工作。

有几次我甚至是在别人不知道的情况下“解雇”了他们。事实上，我是私下为他们找到了工作，让另一家公司“挖走他们”。

另外，如果我有充分的理由相信某个员工是不忠诚的或是不可信的，那么我会尽快并且高效地把他从公司赶出去。

我们曾经有这样一名员工，我发现他无论如何都打算离开公司，并准备带走他能得到的一切——客户、文件和所有机密信息。我也有理由相信他会怀恨在心，一旦被解雇，他就会尽一切可能在外面伤害我们。我们花了大约两周的时间来保护我们现有的业务。我们安排这位员工去底特律一日游。趁着他不在的时候，我们给他换了锁，把他的档案和记录都拿走了。

仅仅是报复因素就足以使解雇任何一个人成为一次谨慎而慎重的判断，公司也应该谨慎地避免自食其果。一个痛苦的员工会造成很大的伤害。即使所说的内容完全缺乏可信度，他也会被外部世界认为是可靠的信息来源。

但是，当人们觉得自己被“公平”地解雇时——从定义上讲，这是在一种有失尊严的经历中被有尊严地、被尊重和敏感地对待，他们就会拒绝说自己前东家的坏话。而他们只可能成为公司未来有价值的业务合作伙伴，就像多次在我们身上发生过的那样。

顾问

如果你的公司聘请了一名顾问（财务顾问、管理顾问等），而你不接受他的建议，那就解雇他。

这点并不需要得到顾问的反馈。他可能会给你最好的建议，但如果你并不会听从这些建议，那么你就是在浪费他的时间和你的金钱。

以身作则

我想我不是世界上最容易共事的老板。我对自己的管理人员要求很高，但我也对自己要求也很高。

如果你要求一名下属早上7点上班或工作到晚上10点，而同时你让他们知道，你自己早上5点起床或是会工作到晚上11点，那么他就不会那么拒绝。但是，如果你自己待在法国里维埃拉（Riviera）的游艇上给这名员工打电话并提出同样的建议，很可能就会给他留下不同的印象。

虽然这是一句老话但并不意味着它不对——己所不欲，勿施于人。

忽略灾难预言者

公司有时会出于防御性的原因进入新业务——为了保护自己的业务或者是对竞争的过度反应。

每个公司都有自己的灾难预言者，他们会试图让你一定要这么做。他们会说："如果我们不做这样的业务，那么各种可怕的事情就会发生。我们可能已经行动得太晚了。"很明显，这些人并不关心公司的利益，他们只对为自己创造不能失败的环境感兴趣：他们已经把预期的成功归功于自己，同时也为预期的失败做好了准备。

如果进入新业务是出于防御性的原因，这项行动就基本上不会成功。因为你知道。只要进入这项业务，你为之投入的努力会大于回报，因此，这个过程本身就会导致失败预言的实现。

赫斯特的主席及首席执行官弗兰克·本纳克（Frank Bennack）告诉我，几年前为了阻止公司进入电子游戏行业，他不得不承受各种来自内部的压力。别人告诉他，电子游戏行业是公司的未来，并且对于一家通信/娱乐公司而言，在电子游戏行业没有一席之地将是一种灾难。

值得称赞的是，他拒绝了。如果他听从了灾难预言者的话，今天的赫斯特将会以订阅《好管家》的方式来分发一部分"大金刚"（Donkey Kong）游戏。

走出公司阵线

几年前，威尔金森刀具公司的执行董事克里斯·莱温顿就如何经营一家公司给了我一些非常好的建议。"去了解那些比你职位低两级的人，"他说，"这就是你的未来所在，他们会让你更好地了解现在。"

首席执行官和管理人员在对下级进行管理时，往往无法接触到自己公司发生的实际情况。他们会一遍又一遍地和同样的人交谈，这些

人通常是每个部门的头号和二号人物。一般来说，经理和他的助理会有相同的观点。而他们将一起做决定，并将这些决定推销给上级管理层。

但是，了解职位更低一级的人可以让你大开眼界。他们通常会对你正在发生的事情和别人告诉你的事情有着不同的看法。这些观点可能是有倾向性的，或者也像其他人的观点一样自私，但是，倾听更多的观点而不是来自相同的阵线的观点有益处的。

追求利润

塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）曾经说过："没有什么方法能比赚钱更容易让人被利用了。"也许成熟公司最大的问题是它们的规模。公司越大，就越容易跑题，并且忘记了进入这项业务的初衷就是盈利。

我有一位旧识，他创办了一家非常成功的公司，在最初的8年里，公司的业务的确呈指数级增长——增长了近60倍。几乎在一夜之间，他就被失控的增长带来的所有问题困住，他开始尝试各种解决方案，从引进一个新的管理团队到完全重组公司、退出部分领域的业务，出售它们并完全退出这些业务。正如你所预料的，在进行这些尝试的过程中，他经历了一段非常糟糕的时期。

大约一年后，当我见到他时，惊讶地发现他已经彻底改变了业务，并且预计当年的利润将增长100%。当我问他是如何做到这一点的时候，他谈到了自己雇用的一些新员工以及所做的一些结构性改革。"但是，"他说，"我想最大的原因是我们把价格提高了一倍。"

恢复营利能力可能并不总是这么简单，但有时它远没有专业人士告诉你的那么复杂。

最近我读到一篇关于斯伦贝谢公司的文章，这家公司是世界上最大、运营最好的、最赚钱的公司之一。斯伦贝谢向客户公布了其服务的价格加成率是100%。如果斯伦贝谢的成本上升，那么客户的成本也会上升，并且不是增加同样的数额，而是翻倍。它们不仅记得赚钱，还不怕公开赚钱。

有时答案可能很简单：多收费。或者至少收取足够的费用，这样你就不会总是赔钱。

我认为，许多忙于收购新业务、引入新管理团队的公司，甚至还没有对其营利能力的外部优势进行过测试。

在我们的业务中，我一直都看到这一点。我看到公司的管理人员不敢问我们到底值多少钱，也不敢问除了费用以外的成本。他们只是害怕测试别人愿意支付的外部优势。（我在伦敦曾有个秘书，她甚至连别人愿意付多少钱都不清楚。她负责商务事务，并与两位年轻的英国高尔夫客户成了很好的朋友。她为这些客户做了很多额外的工作，这是一笔好买卖。但两年后，我注意到我们从未向他们收取费用。当我问她时，她脸红了，说自己在他们面前不敢谈钱。）

“大规模杀伤”的危险

对一家成熟企业来说，“大规模杀伤”的危险就如同一家新企业发展过快的危险。理论上，大多数公司希望在一年内将利润翻一番。然而，很少有公司能够真正做到这一点，大多数经营良好的公司甚至都不会去尝试。企业失去利润的方式之一就是成为“大规模杀伤”综合征的牺牲品。大公司被巨大的日常开销所拖累，它们希望所达成的交易是可以让公司达到最佳财务收支平衡点的生意。这些公司需要学会说“不”。

这对于依赖政府合同的企业来说尤其如此。为了赢得竞标大战，它们将承担一个项目，该项目将使它们的管理费用增加一倍，对公司的营利能力产生重大影响。几年后，当项目完成时，它们要么破产，要么承担更大的盈亏平衡的计划。

企业往往会利用它们对这一点的担忧来证明多样化的合理性。然而，明智的多样化需要考虑很多其他因素，因而，我从未觉得这是一个有效的回应。

你想给谁留下好印象

对我来说，最近商界最有趣的趋势之一是上市公司的数量变化——我马上会想到米高梅/联美（MGM/UA）、阿维斯和苏富比（Sotheby），它们要么已经私有化，要么正在尝试私有化的公司。我怀疑很多大股东正在得出我多年前得出的结论：经营一家公司同时又要让股东满意太难了。这也是IMG永远不会上市的原因。

美国的商业决策通常是基于是否赢得人气竞赛，基于是否给某些人留下深刻印象。而所有人都在努力给华尔街的金融工作者留下深刻印象。

给华尔街留下深刻印象已成为美国企业最大的消遣方式。为了短期利益而牺牲长期收益。公司之所以做出了糟糕的决策是因为一个公司宁愿看起来好而不是真的好。为了刺激下一个季度的业绩增长，公司真正的利润被扔掉了。

如果有更多的公司试图给自己留下好印象，而不是给曼哈顿金融区的员工留下好印象，大多数公司境况会好得多。

了解你的竞争对手

几年前，我在瑞士日内瓦参加网球双打比赛，我和维克多·佩齐（Victor Pecci）对阵比约恩·博格和他的业余搭档、瑞士银行和航运巨头布鲁斯·拉帕波特（Bruce Rappaport）。比约恩和我都在距离对方只有几英尺远的球网上，这时，拉帕波特打过来一个高球，我判断这个球不会越过我的头顶。博格处于无防守的位置，在最短的时间里，我认为直接把球打在他身上是不公平的。当然我还是这样做了。我把球打在了他的腹部，博格立即将球打过了我的头顶，赢了这一分。

永远不要低估你的竞争对手。我认为竞争精神对于个人和企业的成功都是必不可少的。如何在竞争中取胜是衡量一个人成功的最好标准之一。

但在商业竞争和体育竞争之间存在一个重要的区别。在这两种竞争中，我们的想法都是要赢，要打败所有人。但在商界，这个游戏没有终点，没有不可逾越的鸿沟。人们总会有机会赢得竞争的。

拥有最大市场份额的公司往往倾向于“处于领先地位”。它们会从数量上得到安慰，变得自满，进而失去竞争优势。我相信，商业竞争是一个持续的、不间断的、积极的控制过程。

你越了解你的竞争对手——他们的优势，他们的弱点，他们的习惯以及他们的战术，你就越能控制，甚至利用他们。

在所有的代理业务中，或者在任何一项按提成支付报酬的业务中，如果不小心的话，你代理失败者所花费的时间可能和代理巨星的时间一样多。很多年前，当这类有问题的体育客户来找我们时，我们就把他们介绍给一个我们了解其弱点的特定竞争对手。虽然我们无法确定这些球员中谁会成为冠军，但我们百分之百地确信这家公司在代理他们的业务方面会做得很差。一旦真正的获胜者从中脱颖而出，我们就可以设法签下他们。

避免自我的多元化

我们有一些体育客户，他们因为自己在一个非常狭窄的领域取得了非凡的成功，自然而然地认为自己也可以在其他任何一个领域征服世界：网球运动员要成为展会推广者，高尔夫球手要成为房地产开发商，奥林匹克冠军要成为出版商和杂志经营者。许多运动员一旦退役，就想要开办训练营和学校，却没有意识到这其中需要的管理技能和专业技能。

我们通常试图阻止他们进入这些领域，而不是首先让他们获得必要的专业知识。但运动领袖的自尊心，就像许多成功商人的自尊心一样，不会听从理性。

许多成熟的公司，当它们觉得需要发展和扩张时，就会开始收购其他公司，这些公司的业务正是它们没有涉入过的业务。在某种程度上，它们知道自己缺乏专业知识，缺乏对企业运作的真正理解，但它们的自尊心不会让自己承认这一点。美国企业的版图上随处可见这些以自我为中心的收购。

不要控告混蛋

有人告诉我，去年IBM向一家律师事务所支付了1200万美元的法律费用。

我毕业于耶鲁大学法学院，在俄亥俄州克利夫兰市的阿尔特和海登律师事务所（Arter & Hadden）做过律师。这家事务所是克利夫兰历史最悠久的律师事务所之一，也是克利夫兰最有声望的律师事务所之一。我现在仍然是公司的合伙人，但我必须说，美国的整个司法体系让我感到失望。

律师事务所之间为了客户的利益而发生的争斗，往往只是律师事务所收费和赚钱的工具。我认为，在大多数法律纠纷中，如果你能把双方单独地放在一个房间里，即使是历时两年的法律纠纷，问题也会得到解决，而且法律费会更便宜，结果会更公平。

我们很幸运，在我们的业务中有很多仅是名义上的诉讼，而实际并没有那么多。因为我们当中很多人都接受过律师培训，我们认识到当法律诉讼开始时可能产生的所有陷阱和费用。

而在世界上的其他地方，诉讼中的败诉者除了支付法庭费用和判决费用外，还要支付胜诉者的法律费用。对我来说，这是一个更好的系统。它不鼓励无聊的诉讼和“法庭见”的下意识商业反应。

日本人似乎比任何国家的人都能解决问题。虽然很多人指出日本没有商学院，但似乎没有人注意到日本的律师事务所也很少。

我们曾经和我们的客户比约恩·博格一起被拉马尔·亨特（Lamar Hunt）起诉，他有一群律师为他工作。拉马尔·亨特之所以要起诉比约恩·博格，是因为当时亨特要举办世界网球锦标赛（World Championship Tennis），显然他希望博格能够参赛中发挥作用，我认为从商业角度来看，这种做法是愚蠢的。因此我去了达拉斯，亲自会见了拉马尔。我们一起坐在一个房间里，用一次会议就解决了这件事情。而如果把这件事交给律师处理，我们就会对簿公堂，损失惨重。

第十三章 完成任务

如果要让管理人员列出他们遇到的最大挫折，我怀疑时间不够用很可能在清单上位列第一。不断涌来的业务会不停地产生干扰，使人们无法按照计划的方式来安排自己的时间。总会有什么事情发生，然后，人们会发现自己在一天结束的时候比一天开始的时候更加落后了。

这些问题的解决方案比人们通常认为的要简单得多。在很大程度上，它是让你去控制工作时间，而不是让工作时间控制你，它是将活动安排到可用的时间当中，而不是试图扩展时间来适应这些活动。

但很多人担心，如果他们看起来没有失去控制的话，他们就会显得不够忙碌或者不够重要。看来他们真的不希望好好管理自己的时间。

如果你真的希望通过控制自己的时间让自己变得高效、快乐，不仅更有效率而且更令人愉快，那么，剩下的事情就相当容易了。

时间管理

最了解我的人最看重我的一点就是我能有效地管理时间。

我首先把一周的时间设定为168个小时，然后把时间安排在休息和工作上。我强迫自己要有时间放松，打网球，看晨报，在办公室打个盹，或者干脆什么都不做——把自己的大脑从任何以工作为导向的想法或决策中解放出来。为了确保有这样的时间，我把这些非工作活动安排在我的日程表中。例如，如果我知道，当天第一个约定的会面时

间在早上7点，那么，我宁愿早上5点起床，花一个小时阅读、放松和锻炼，而不是早上6点起床，然后匆忙地去见我的第一个约会对象。

我讨厌把未完成的工作或任何事情抛在脑后，我会以极大的强度去工作从而获得闲暇的时间——一分钟、一小时或者一个周末，享受无所事事的乐趣。这些时刻都是我大棒之余的胡萝卜，通过将它们编入我的日程表，我迫使自己在指定的时间内完成与它们相关的业务活动。

这种时间管理方式带给我一种高度的时间意识。我总认为任何商业活动或约定都是我分配时间的函数。我也和自己玩一种游戏。如果会议在一小时后开始，而我已经决定在会议开始前要完成10件事，我会做任何需要的事情来把这10件事都整合到会议开始前的一个小时里。这可能意味着我打电话比习惯的时间短很多，或者匆匆写一份备忘录，而不是一封信。通过这样挑战自己，我把活动安排到越来越小的时间区间，随着时间的推移，我逐渐养成了一种能够精确到分钟的时间分配意识。

我很清楚自己做每件事要花多长时间，也很清楚做每件事最快的方式，从一家餐厅上菜速度的快慢到为了使用最快的电梯是否需要预订餐厅。例如，当我到达机场时，我通常会让人们在出发区与我会合，那里从来没有到达区那么拥挤，因此比到达区快得多。

简而言之，我试着让一切事物非常精确，因为它们的本质是不精确的。我的思路类似于“快速剪切法”，它可以让我减少一些浪费时间的活动，或者完全避免它们。

例如，在国际旅行时，我知道飞往澳洲地区的澳洲航空（Qantas）和飞往亚洲地区的国泰航空（Cathay Pacific）等航空公司会将优先标签放在头等行李上。我知道协和式飞机（Concorde）的行李通关很快，从亚洲和澳大利亚出发的我还知道，美国人在清晨抵达

伦敦以及从亚洲和澳大利亚出发的人们在清晨抵达檀香山会都是一场灾难。而在大多数情况下，对于进入洛杉矶国际机场的国际旅客来说都是一场灾难。我发现自己甚至是一名世界主要城市交通流量和交通高峰的专家。

这只是简单地利用一些信息来节省我的时间，或者基于这些信息事先做一些安排。例如，我经常轻装上阵去旅行，但同时携带了所有东西。但为了保证实现这一点，我在自己5个主要的住所中各保留了一个完整的衣橱，同时，在那些我没有独立住所的办公室里，我也保留了部分衣橱。如果我知道自己在巴黎会需要什么东西，我会直接寄到那里，而不是先把这些东西带到纽约，然后再带到伦敦。

我在这里引用了一些国际旅行的例子，因为它们本质上是“不可控的”。但我试着在自己做生意的每一个环节都采取同样的方法。通过知道做某件事要花多长时间，以及了解其最快的完成方法，我可以控制那些看起来不那么可控的事情。

以最快速度完成一件事情的一般规则是，在别人不做这件事情的时候去完成它，因为这时候别人必须做其他事情。我早上很早就出发，因此，总能避开让人懊恼的早高峰。我常听到别人抱怨高峰期的交通，而同时他们自己又承认，如果能提前20分钟出发的话，这种情况就可以避免。解决问题的答案如此显而易见，却有如此多的人不愿调整自己的日程表，他们宁愿在高速公路上忍受糟糕的1小时，也不愿意去提前这20分钟。

我看到员工在周五拿到了薪水支票，想要在当天下午3点前去兑现，然后又抱怨排队的人太多！我还看到一些我们自己的管理人员，他们坐飞机从纽约出发，却安排了一个与其他想要回家的人挤在一起起飞的时间。90%的时间浪费和排队其实都可以通过一些事先的计划和常识来消除。

一个组织系统

掌握时间的整体解决方案就是当你计划做某事的时候就去做你计划做的事情，而没有计划做的时候就坚决不做。这要求你在一个完整的组织系统中工作。我的时间都是由一系列黄色的标准便笺簿组成的，每天都有一张纸，在中间画上一条竖线。要做的事情写在竖线的右边，需要打的电话写在竖线的左边。我的记事本以50天为一个间隔，最后的几页是关于电话和活动的内容，这些内容在当下50天的时间内我不会去做，但是会在将来的某个时候去完成。

当我询问别人什么时候方便接电话时，如果对方说时间为下周三10:30左右，我就会把这个人的名字和电话号码写在下周三的左边。下午晚些时候及晚上的电话和活动占据页面的后三分之一区域，而早晨的活动则占据页面的前三分之一。我会在一天中周期性地检查这页纸，看看自己目前完成得怎么样了。即使自己落后了，我也很少会取消任何活动，但我会加快速度。

我还保留了一个独立的便笺簿，上面标有世界各地的不同页面。如果有人对我说，“你来墨尔本的时候请和某某取得联系”，或者如果有什么事情我必须在东京亲自处理，我便会在相关的页面上做一个记号。

除了我的黄色便笺簿，我总在任何一件外套的口袋里装着一堆三寸乘五寸大小的卡片。其中一些标有我经常联系的员工或商业伙伴的名字。如果我想到与这些人有关的事情，我会把它们记录在对应的卡片上。下次我和这个人说话的时候，我想说的每件事都触手可及。

我还随身带着一叠空白卡片，白天用各种各样的笔记把它们填满，当一天结束时，我会把这些信息转移到对应的黄色便笺簿上。我写下自己想做的每一件事，一旦写下，我就会把它忘记。因为，我知道它会出现在恰当的时间和地点。

显然，如何安排工作和生活是所有时间管理中最个性化的方面。我认识一些人，他们使用袖珍日历和笔记本，就像我使用黄色便笺簿和备忘卡片一样。我曾与那些很少提前一周以上安排时间的人共事。我也见过一些人仅仅依靠一份与时间本身无关的“要做的事”的清单就能高效地工作。

然而，我却从来没有见过任何一位成功的商业人士没有自我组织系统的。

关于自我组织的方式有两点几乎是通用的。

第一，把内容写下来。把内容写在任何地方都可以，如果必要的话，写在你的衬衫袖子上也行，但必须写下来。这样做可以让你释放思想去做其他的事情。但更重要的是，这意味着你要去做。写下来是一种承诺。一旦你完成了这个物理上的动作，你就为完成某事提供了动力。延期处理的痛苦，以及划掉它时的狂喜，都将为你提供进一步的激励。

第二，在前一天结束的时候为第二天做好准备。这会让我晚上心平气和，感觉一切都在掌控之中，而第二天早上上班也会很兴奋。仅仅通过安排第二天的时间——在纸上定义我完成计划的事情，这样我就会觉得自己有了一个良好的开端。

我会在更长的时间内周期性地做同样的事情：每周、每月、双月、半年、每年、每两年，一直规划到未来5年我想完成的一些一般性事务。

坚持你的计划

如果不能坚持的话，你的行程或日程安排是没有价值的。

坚持自己的计划在很大程度上是因为你意识到有些事情非常重要或者迫在眉睫，你必须立即处理。而对于处理突然出现的情况或其他事情，不要马上回复，但是把处理这些情况的时间安排到你未来的计划中，比如下午、明天或者下周，只要你有足够的空间来适应它们，或者为它们留出空间。

坚持你的计划的另一个常用方法是将合理的时间分配到准备完成的活动中。

分配的时间太少可能比分配的时间太多更糟糕。这会让你处于一个总是不得不一直追赶的情境，它将阻碍你的计划，而且随着时间的推移，情况会变得更糟。

我认为大多数人都能合理准确地预测一般性商业活动所花费的时间，但他们往往会欺骗自己。

要管理好时间，你就必须相信自己的常识。如果你知道每周的会议需要30分钟，就不要相信今天只需要15分钟，因为今天你可能会有更多的事情要做。如果你必须在10分钟内到达某个地方，而你只有10分钟的时间到达那里，就不要在途中再打任何电话，因为那将占用你的一部分时间。那些把时间管理得很糟糕的人似乎都有些不切实际，并且貌似想方设法地制造紧张的局面。

考虑个性

由于我们大多数工作时间都是在与人打交道，所以在安排时间时，你必须考虑到对方的风格和个性。对于一部分员工，我可以在15分钟的电话过程中和他们沟通25个话题。而另一部分人我则需要一个星期的时间，即使是最简单的陈述也需要一个漫长的对话才能开始。

这是某些人的天性，我无法改变它。简单地为他们安排更多的时间或者讨论更少的话题会更明智。

很明显，在和别人见面之前，你应该对要讨论话题的数量和复杂性有深入的了解，但是每个话题要花多长时间也取决于个人因素：对方理解或获取要点的速度以及个人做生意的风格。

例如，当我与罗克韦尔董事长鲍勃·安德森打交道时，我知道他通常会在我还没说完话之前就明白我的意思。我也知道，任何引经据典、旁征博引都是在浪费他的时间。

另外，美国广播公司能力卓越的新闻与体育部的负责人——鲁恩·阿利奇（Roone Arledge）则有着完全不同的经营风格。我们一起开过好几次午餐会，每次都一直开到下午。有一次，当我们还在喝白兰地和咖啡的时候，餐馆已经开始迎接晚餐顾客了。

这是鲁恩·阿利奇的风格，对他来说这种方式非常有效，因此，当我和他打交道的时候，这种方式对我来说也是最有效的。我只需要在特定的日子里安排适量的午餐时间。我很可能把当天剩下的时间都空着，而不是去安排其他下午时段的任务来让自己焦虑不安。

了解与你打交道的人的一切，包括他们喜欢的做生意的方式和他们自己的时间管理习惯。对于那些总是迟到二三十分钟的人，我会为此计划。我将在日程安排中往后调整与他们进行的会议，而不是根据他们调整日程安排，利用这些时间差来完成一些事情。这种方式比被激怒并希望他们能变得准时要有效得多。

电话

电话和会议占据了我的大部分时间，我想，在大多数管理人员的时间中，这部分的占比更大。如果你能够控制这两项业务活动，那么，其他的一切事情都可以顺利进行了。

我很少接电话。这通常是一种干扰，我宁愿在能够把注意力集中在电话上的时候去处理它，而不是在我的注意力已经集中在其他事情上的时候。主动打电话也给了我更多的控制力和时间来计划自己想说的话。

尽管如此，我会回复每一个电话，只有两种情况例外：当我只是简单地不想和打电话的人说话时，或者当这个电话由我们组织中的其他人处理会更好时（在这种情况下，我要保证将合适的人反馈给来电的人）。

回复每一个电话的做法更多属于个人风格，而不是时间管理问题，但这种方式对我很有用，因为我不需要花很多时间去追踪那些我没有打过电话的人，也不需要为此感到内疚。

停下来思考

我甚至没有意识到自己这样做了，但有人向我指出了这一点。每当我的秘书忙着提醒我对方在电话那头等待时，我就把手放在电话听筒上，在接电话前停顿片刻。我所做的就是用最后的几秒钟来思考：我想要完成什么，以及完成它最快的方法是什么？

我听过这样一句话："如果你不知道自己要去哪里，最终到达的也不会是目的地。"对于在电话里交谈，这一点就更显而易见了。如果你对自己想要完成的事情不太清楚，那你就可能无法完成。

直击要点

虽然我很善于分配自己的时间，但为了坚持自己的时间表，我还是常常强迫自己结束电话。我确信，要达到目的或迅速结束一个电话并不难，但是，我看到很多人在这方面都有困难。通常，打电话的人要花5倍的时间才能说出必须说的话。他们把结束电话等同于不礼貌或麻木不仁。

如果我想结束一个电话，而且我很了解这个人，我就直接告诉他我得走了，或者以后再联系他。如果我不认识他，我可能会说："有三四个人正等在外面，而会议本应该在5分钟前开始。"或者"我接到另一个从瑞士打来的电话，我等这个电话已经等了一整天了。"

我也喜欢先说此次电话的要点，然后在时间允许的情况下再进行其他的闲谈。大多数人的做法恰恰相反。他们聊了5分钟后才开始考虑打电话的目的。有时这可能是适当的，但在通常情况下，除了浪费自己的时间之外，你也可能在浪费你所呼叫的人的时间。更糟糕的是，他可能还得接另一个电话，你不得不在还没说你要说的事时挂电话。

最后，我能够准确地计算出在某一天打所有电话需要多长时间。如果我答应在特定的时间回电话，我会尽量在自己承诺的时间内打这个电话。而对于剩下的其他电话，我将分配一个时间段——通常是30～90分钟，并且留出时间。

我会根据自己想要的顺序列出电话号码，然后，我会把那些自己可以很容易缩短通话的电话号码放在最后。以这种方式来排列电话号码——根据缩短通话的自主权，我总能坚持自己分配时间的框架。

但这也意味着，我通常会把大部分的员工电话和内部电话留到最后，如果有必要的话，我可能会在这些电话中表现得更加唐突一些。

如何缩短长时间的不确定性

每个电话都应该有所作为。如果你不能从对方那里得到确切的答复，那就在他有确切答复的时候再约他。如果从他身上也无法得到答复，那就在他能给你一个确切约会时间的时候再约他。如果你连这个都无法知道，那就忘了他吧。任何进一步的请求都是在浪费你的时间，仅仅知道这一点，你就已经完成了很多了。

如何避免电话捉迷藏

有时候，你最能够做到的事情就是找出自己什么时候可以真正地和对方交谈。很多人浪费了很多时间却只是为了联系彼此。

只要你主动打电话，要联系上一个人几乎不会超过两次电话。当你第一次联系不到对方时，不要让他回复你的电话，而是问清他什么时候有空，然后自己主动打电话过去。

我也经常会问我要联系的那个人的秘书，询问对方什么时候可以给我回电话。一旦获取了特定的日期和时间，我就会告诉对方，到时我会打电话过来。如果你得不到这样的信息，你可以在很短的时间内再打一次电话："请告诉某某先生，我会在下午2:45～3:00联系他。"人们会根据你的电话来安排任务，这样他们就会有空。

如果你要打两个以上的电话才能联系到一个人，这很可能不是安排上的问题，而是这个人不想和你说话。

如何让别人接你的电话

告诉他们一些他们想听的话，或者一些他们不敢听的话。

有一次，我接到一个陌生人的电话，留言是："我有个好消息。"原来这只是一个电话邀请，但至少我回了电话。

最近我打电话给一家大航空公司的董事长，我不太了解他，我告诉他我们正在包装一次体育宣传活动。因为我知道现在的航空公司几

乎都没有什么钱——我们总是可以兑换航空旅行的积分，我对他的秘书说："请告诉某某先生，我有个主意想和他讨论，如果他喜欢的话，不需要他花一分钱。"后来他接了我的电话。

如果你和对方有一个共同的朋友，并且你知道他们的关系很好，那么，提起这个名字总能让你更顺利。如果这个电话真的很重要，你可以以此为目的去认识一个人。我认识一些人，当他们试图联系另一家公司的某个人时，会先打电话给公司的总裁，并与总裁的秘书确认，这个人确实是他们应该提到的人。当他们给这个人打电话时，一开始就会说某某先生的办公室建议他们和这个人谈话。

沉默意味着同意

一个电话不一定是双向的交流。如果你只是传递信息而不是交换或讨论信息，那么，留下详细的信息，不要回电话。如果稍后有什么问题，他会回复你。

如果你想要的是一个问题的简单答案、确认某事，或者得到对方的支持或同意，那就利用沉默来表示同意。"如果不同意的话，请某某先生给我回个电话。"

我认识一些非常能干的推销员，他们利用这个机会来安排会面，见一些连自己都不认识的人，或者不可能和他们见面的人："请在某某先生的日程上备注，我将于下周三10:30到访。如果不方便的话，请让他给我打电话。"

谁第一个应答

当谈到由谁接电话时，一些管理人员真的很纠结于权力礼仪。他们拒绝由自己拔出电话，并且花很多时间来确保自己从不第一个应答。我再次强调，你必须了解和你打交道的人的性格。

我认识这样一些人，他们认为如果他们接电话时不是由我先说话，我就是在试图压制他们。当打电话给这些人时，我总是确保自己先说话。

我认识这样一些人，他们讨厌让秘书为他们接收信息，或者说总喜欢自己安排会面。我也认识一些喜欢自己接电话的人，在和这些人打交道时，我总会确保亲自接电话。我还认识那些我可以在电话里打断他的人，以及那些认为被打断是最大的商业侮辱的人。

有些管理人员认为，秘书应该只和其他秘书交谈，如果我亲自通过他们的秘书安排了一次会面，而不是让我的秘书替我做，那将是很痛苦的。所以，你需要了解和你打交道的人的性格，即使他们有时候显得有点愚蠢，也要遵守他们的电话礼仪，而不是自己的电话礼仪。

内部会议

员工会议和内部会议是公司活动的难点，它们对于沟通和决策至关重要，然而，大多数会议却都没有任何进展，一无所获的同时还浪费了每个人的时间。我们不能取消会议，但需要最小化会议的数量、频率和长度。

这些人是谁，他们会在我的会议上做什么

规则：会议的效率与出席会议的人数成反比。第一个推论：当参与人数超过5个时，会议的效果就会呈指数级下降。第二个推论：会议进行的时间越长，它就变得越重要。

绝大多数内部会议的出席人数都超过了必要的数量。这可以归因于公司活动的两种现实情况。

首先，每家公司都有自己的管理人员配额，他们会根据被迫听他们说话的人的数量来判断自己要说的话的价值。对于这些管理人员来说，重要的会议从来不缺少与会者。

其次，还有一些“存在感因素”。会议已经成为公司绩效体系的一部分，员工们会根据他们被要求参加会议的数量和性质来判断自己对公司的重要性。如果给每次会议分配一定的时间或给会议命名都能放大其存在感因素的作用。

我们曾经有过一个小型非正式委员会，偶尔会不定期地开会，以便在一个非常狭窄的人员范围内做决策。但多年来，它的规模和目的却在不断扩大，直到它不再利于决策的制定，并且变成了一种严格的信息披露。不过，每个人都想参加。最后，我采取了这种态度——委员会应该每年召开一次会议，每个人都可以参加，其目的不再是制定决策或提供信息，而是让每个人都感觉良好。这件事情为我们提供了一些思路，而最后我们回到了小规模聚会的会议形式。

会议，就像公司政策一样，它的频率、必要性和规模应该被定期审查。那些想要参加会议的人即便只是参与到会议中也会感到满足。而其他的人则可能会因为不用去参加而感到高兴，他们最希望的就是要回自己的时间去做更有意义的事情。

我偶尔会制定武断的规则来确定哪些人有资格参加我们最“受欢迎”的会议——这些规则根据我想邀请的和不想邀请的人来确定。这种方式在公平性上的缺点完全可以由减少争论的优点来弥补。

合并会议

大多数例会的频率和目的都可以在做出重大调整的同时不会影响会议的效果。

会议的启动时间对公司的工作时间来说是一个巨大的消耗——每个人都要出席，安顿下来并开始开会。通常，一个小时的月度会议比每两周一次的45分钟会议更有成效。任何一个每月举行一次以上的会议都应该被仔细审查。

很多会议都有类似的或重叠的功能，它们可以很容易地并入另一个会议或者将两者合并。

具有讽刺意味的是，会议遵循的是一种反向的帕金森定律：要讨论的主题的数量与可用的时间成反比。因此基于目的或频率来合并会议要有效得多。

虽然会议对决策过程至关重要，但它们却并不是最佳的决策论坛，如果超过5人出席会议，做出决策就几乎是不可能的。

委员会的决策既没有效率也没有效果，得出的结果往往也不是最好的，并且把责任交给委员会也很困难。此外，让会议失控的最快方法是宣布在会议结束前必须做出决定。

会议不仅仅是用来提供信息的，它还用来让人们表达自己的观点，以帮助决策者做出决定。但最好的办法是晚一些再做出决定。这样做避免了进一步的讨论，削弱了抵抗情绪，防止了公开的以权谋私，并且使决策本身更加清晰。

如何举行会议

会议开始和结束的时间应该尽早确定，并形成文件（从而鼓励与会者准时出席），并按名称分发给每个与会者。在一个奇怪的时间开始通常会让会议变得更加准时——10:15和10:30的会议相比，前者通常更准时。

如果要讨论若干主题，就应该在每位与会者到达时传达或分发会议议程。与其说这是通知，不如说是在向前推进会议。如果每个人都知道会议什么时候结束，并且可以看到还有多少个主题需要讨论，那么，他们就更容易停止讨论一个主题转而进入下一个主题。

如果我是主持人，我通常会把耗时较短的信息传达性的主题放在会议刚开始时，而把较长的主题或讨论的点留到会议结束时。

在这些较长的、更侧重讨论的主题中，我会首先对主题和问题的所有方面进行总结，以避免后续大量的反复讨论。

走廊会议

我希望找到第一个说“世界上没有愚蠢的问题”的人，并强迫他参加所有大公司的每月例会。“愚蠢的问题”指的是任何可以轻松地在会议前或会后提问的问题，而且除了提出问题的人之外，没有人能从中得到启发。

我敢说，在美国普通公司的会议中，有一半的会议是完全可以取消的，安排会议通常是为了处理那些稍微有些复杂的且在电话里处理不了的问题。“走廊会议”是一种更好、更有效的替代方法——以交换信息或快速达成共识为目的，适合任何三四个人之间的简短的、非正式的会议。

同时，人们也不会因为没有被“邀请”参会而沮丧。

外部会议

相较于外部会议，人们显然对内部会议的长度拥有更大的控制权和权威。然而，即便是与公司外部的人会面——在他的或者我的办公室，我也已经能相当熟练地掌控会议的时间。

要想成功地做到这一点，你必须立即确定并将其作为第一要务——你有多少可用的时间，无论是通过制定议程还是直截了当地表达。大多数人都会欣赏这一点。这让他们更清楚地知道应该给每个主题分配多少时间。

我再次主张，对会议的内容和结果来说，会议刚开始的时间——从互相问候到谈正事，比接下来可能发生的任何事情都更重要。我利用这段时间来设定议程、基调和氛围，并留下一些期望的印象。出于这个原因，我从会议一开始就避免所有无关的活动。我不会让任何人进入我的办公室，除非我已经放下电话，或者完成了乱七八糟的文件，这样，我可以把全部注意力都放在与我会面的人身上。我不会让任何电话或业务中断这些会面的过程。在开始任何商务对话之前，我将为对方端上咖啡或饮料。如果能控制这开头的几分钟，我将不仅可以决定会议的长度，还可以决定会议的其他内容。

如果是时候结束一次会议了，而另一个人似乎不愿意，你可以使用各种各样的语言（包括肢体语言，有时我甚至拿起电话听筒，捧在手里）。你只需要愿意说出来或使用它们。很多时候，不太了解彼此的两个人的会面之所以还会持续下去，只是因为双方都在等待对方的结束。最轻微的暗示通常就可以使这些会议提前结束。

什么地方最好要放慢脚步

当然，你还必须认识到，对这些人来说，任何与时间有关的表象都可能与你的主要目的背道而驰。我们的大多数管理人员都喜欢迅速行动，从一笔交易跳到另一笔交易，从一个问题跳到另一个问题或场景，解决它或完成它，然后转向下一个问题。在与你打交道的人中，谁会对这种过度活跃的方式不感到反感呢？——了解这一点是绝对必要的。

一般来说，一旦会议开始违反了日本人的礼仪并破坏了他们的习俗和文化，他们就会考虑尽快结束会议。这就是所谓的欲速则不达。

在我们的业务中，与体育联合会的负责人打交道也是如此。体育联合会的一些职位通常是无薪的，接受这些职位的人之所以这样做，不是因为他们必须这样做，而是因为他们自己想这样做：这是他们的爱好。所以你要试着用尽可能短的时间和他们会面，或强迫他们就事论事，而不是让他们在谈话中转来转去。

我曾经和一位英国体育官员打过交道，他做任何事情都很迟钝，用我们的商业伙伴的话来说："他从一大早就开始拧自己的鞋带了！"（意思是他的动作很慢，喜欢拖延。）当我们共进午餐时，我通常要花三个小时才能让他明白要沟通内容的第一点。

他也不希望会议结束，所以我们的会面到了这种地步：当我想表明自己必须离开时，我会摘下手表，放在我们面前的桌子上。然而，他却对别人的时间观念浑然不觉，我敢肯定他根本没注意到。但是我错了——有一天，他向我们共同的生意伙伴提到我午餐时摘下手表的奇怪习惯，并怀疑我是不是因此丢了很多手表。

餐厅会议

早餐、午餐和晚餐会议是我商务会议的重要组成部分，正如我所说，我更喜欢的是餐厅会议而不是办公室会议：餐厅会议不那么正式，很自然地让与会者更加亲密和友好；餐厅会议会容易让你看懂对方，此时对方更脆弱，也更容易接受你的观点。

我非常小心地去确保这些会议的气氛不仅是轻松的，而且是有利于业务的。首先，由于上面提到的所有情况，我很少与一个以上的人

进行餐厅会面（当有两个或两个以上的客人时，人的心理动态就会更加多变，因此更加难以把握或控制）。

其次，在一些地方，一个人坐在邻桌的位置离见面的人更近，因此，在像纽约、巴黎和伦敦等这些，我从不预订少于三个人的座位，这样至少能让我摆脱拥挤不堪的状态。

再次，在点菜和菜单拿走之前，我从不会谈正事。因为我相信，在确定接下来要做的每一件事之前，开始的一两分钟都是非常重要的，所以当我试图阐明最初的观点时，一个服务员在桌子周围转来转去会让我感到不安。

最后，虽然我从未受驱使只在“特权”餐厅用餐（事实上，我经常质疑那些必须这样做的人真正拥有的权力），我却相信要经常光顾那些懂得商务就餐氛围的餐馆——这些餐馆在准备当天的特色菜时，也同样在用心地确保餐厅的平静和安宁。

了解自己的工作习惯

这些年来，我学会了如何安排自己的日程以适应自己的工作习惯。清晨是我思考和打电话到世界各地的最佳时间，在这些地方，业务时间已经开始了。我通常会在自己第一次真正投入工作之前的两三个小时起床完成所有的事情——从俯卧撑到商务阅读，再到海外电话。我也经常在清晨开会。我们的大多数员工会议都在早晨7点或7点半开始，通常，我在到达办公室前会有两次早餐会。我每天的第一项办公活动几乎都是口头传达命令——当我头脑最清醒的时候。

而到了中午，我通常都会过得很好，下午也不会那么疯狂。我会把这些约会和活动留到最后，它们很可以是开放式的，也可以是最放松的。我大约有一半的晚上都要参加一些与商业有关的活动。其他的

活动则被作为奖励。我也利用旅行的时间来休息和放松，其他的行程途中也是如此。

我发现，大多数人在一天之中靠前的时间段会表现得更好，吃完午饭后似乎还会有拖拖拉拉的情况。但我确定，有一部分人却恰恰相反，他们会在午饭后获得动力，并随着时间的推移加快速度。因此，重要的是你要合理地利用时间并安排好自己的每一天。

一旦你找到了一种最适合自己的安排工作的方式，请坚持下去。比如，在早上或在去机场的路上，我都会口头传达命令。在我20多年的工作经历中，很少有信件或备忘录重要到等不到我第二天早上再去处理的。

对我来说，充分利用自己的能力与充分利用自己的时间成正比。对于时间，我采取了一种激进的态度，我试图控制它，而不是让它控制我。

然而，一个关于有效的个人时间管理的简单事实可能是，每周工作40小时只适用于工会成员。我从来没有遇到过一个成功的商界人士每周工作不超过40个小时。事实上，我认识的那些花最多时间的人也通常是最能充分利用这些时间的人。这两者似乎常常是密切相关的。

通过以适合个人工作习惯的方式来安排自己的生活，通过规划闲暇时间以及工作时间，通过把一切都写下来，我就能在不工作的时候让自己的心灵完全从工作的想法中解放出来，而工作的时候则完全专注于工作。这样我晚上就不会带着问题去睡觉了——我睡得很香。

即使会带来伤害，也要学会说“不”

我所知道的最好的节约时间的方法就是拒绝。然而，即使是显而易见的反应，人们也很难做到这一点。他们担心自己可能冒犯了别人，他们很可能在两头都下注，或者他们只是不想在那个特定的时刻做出决定。

不礼貌地说出“不”是很容易的。以不情愿或遗憾的方式表达“不”，或者用一个可信的理由（“如果我的时间没有这么紧迫……”，或者“如果我6个月前就知道这件事……”），最终只会被当作“我不感兴趣”。

更大的问题是，人们不愿意做最后的决定，感觉自己可能正在错过一次机会，尽管实际上这个机会可能非常遥远。很多时候，我发现自己就处于这种情况，我强迫自己说“不”，即使它让我很痛苦。

就在最近，我们被问及如何包装一项已经获得资金的大型体育赛事。虽然我知道我们可能会成功，但我觉得需要的时间和人力的成本太大了，即我们的利润会下降。每一个机会都必须放在其他投入的背景下进行考虑，偶尔，你可能会错过一个机会。但是，如果你试着去发现每一个机会，直到最终百分之百地确定一种方式时，你可能会发现自己把整个公司都弄垮了。

到目前为止，人们说“不”时的最大问题在于，他们会说服自己——拖延时间也是在节省时间。如果你感到不知所措或烦躁不安，说“让我想想”或者“让我随后回复您”，要比说“让我去处理它”容易得多。当你已经知道答案是否定的，更倾向于前者的说法。

显然，这些问题仍存在，如果你不花5分钟的时间来处理，那么它将花费你更多的时间。

我已经收到了许多否定的答案，实际上我更喜欢一个即时的否定回答，而不是一个拖延太久的回答。通常这些回答是在浪费我的时

间，结果还是一样的。

说“不”通常会给双方都带来好处——这样既可以节省双方的时间，也会给你带来满足感。意识到自己不必再处理它，你会感觉得自己真的完成了什么似的。

制定决策

有人曾告诉我，福特汽车公司在面试一位管理岗位的应聘者时，它们会注意观察，这位员工候选人在品尝食物之前是否会撒上盐和胡椒。

我希望这不是真的，因为我不认为这与制定决策有任何关联——首先，一些优秀的决策者碰巧喜欢非常辣的食物；其次，在制定决策时，人们遇到的最大的问题是想要知道太多的事实，他们的理论是，如果拥有足够多的事实就可以自动形成决策。

我最尊敬的商界人士都是立即做决定的决策者。他们不需要事先知道所有“可知”的事实。他们承认自己会做出错误的决策，并且自信地知道大多数时候他们会做出正确的决策。

一个好的决策者的名声通常取决于人们做决策时的速度和果断程度。

凭直觉判断的因素

有些公司，在被问及最简单的问题时总会做出同样的没有答案的回答：“我想我们已经掌握了一些数据。”

制定决策的过程更多是一种直觉的过程而不是分析的过程，没有任何市场调研、小组讨论或研究报告能改变这一事实。而其危险之处

就在于，人们需要考虑的数据越多，他们就越有可能低估直觉的重要性，即“凭直觉判断的因素”。

正如前面提到的，在销售中，好的或正确的时机往往是一件将感官知觉转化为有意识行为的事。决策是完全相同的过程，只是流程是相反的。它采集分析数据、事实和指标，并将它们转换成感官知觉。如果你不考虑去“感觉”一个决定的必要性，你就不会做出很好的决定，或者根本就不会做出决定。

我曾听过一位哥伦比亚大学科学家的故事，他获得了一笔资助，研究如何利用声音振动来消灭昆虫。在一次实验中，他训练一只蟑螂在“跳”的命令下跳过铅笔。但在实验过程中，蟑螂被困在一个抽屉里，为了脱身，它失去了几条腿。

这位科学家注意到，在事故发生后，每当他喊“跳！”时那只蟑螂就会坐在那里不动。他在一份研究结果的报告中，得出了这样的结论：“这只蟑螂因为失去了它的腿而受到了极大的创伤，它聋了。”

事实是决策者的工具，但是它们不会代替直觉，它们不会替你做决定，它们的作用只取决于你解释它们的能力。

有些人完全忽略了事实（不要用一堆细节来扰乱我的大脑），但更多的人用它们来为方便的或是已经确立的立场辩护，而不是事实所支持的立场。基于自我保证、自我辩护或自我服务的糟糕结论来做出好的决定显然是困难的。

看看周围的事实

对事实——市场营销数据、调查、报告、别人的口头描述——最好的利用不是它们的字面解释，而是它们的暗示。一个停止标志告诉你停止，但它表明的是冲突的交通模式，以及如果你忽视它会产生的后果。

看看周围的事实。关于趋势、偏见、冲突和机会，事实表明了什么?

有一类决策者会说：“我们不应该这样做，因为另外三个人尝试过，但失败了。”但是，一个优秀的决策者会在得出同样的结论之前去找出这三个人都做了什么类似的事情，以及这三个人都没有做过什么事情。

超越事实

最有用的决策信息可能隐藏在事实之外。不要主动地限制你的认知范围。

尽管我们已经成功地为我们的体育客户建立起退休后的收入基础，但是，一旦他们不再积极参赛，收入必然会下降。事实上，这对于公司的伤害比对运动员个人的伤害更大。例如，作为一名活跃的网球运动员，比约恩·博格每年的收入有500万美元，如果他决定退休，仍然可以靠100万美元的收入和版税维持以前的生活。但是作为一家要维持稳定的管理费用的公司，80%的佣金收入损失对我们来说是巨大的。它带给我们一种持续的压力，要一直寻找“下一个博格”，即使这样的人还不存在，我们也要这样去做。

几年前，在解决这个问题的过程中，我得出了这样的结论：这是我们业务的特殊性质，必须像其他事情一样加以考虑。但在得出这个结论时，我的头脑不再被显而易见的事实所束缚，我突然想到了一种超越事实的完全不同的解决办法。答案就是同时代理体育名人和体育实体。这催生了温布尔登标志的创建和授权，这是我们迄今为止最成功的授权项目之一——当然，也是最稳定的项目。温布尔登不必为了保持知名度而赢得锦标赛，它也不会退役。它为我们提供了一个稳定、可预测的收入来源，以平衡代理运动员收入的较大波动性。

良好的企业决策是一个持续不断的过程——不断保持当前状态的过程，感知新信息并改变旧决策的过程，以及预测未来的过程。

迟钝的决策制定

马戏团把小象拴在木桩上，以免它逃跑。当这只小象拉链子的时候，链条圈就会摩擦它的腿，小象由此得出结论：为了避免疼痛，它最好待在原地不动。

但当小象长大后，马戏团仍然把它拴在同样的小木桩上。这头成熟的大象现在可以像拔牙签一样把木桩从地上拔出来，但大象只记住了痛苦，而且又太笨拙了，不会利用新的事实改变决策——环境或条件已经发生了变化。用小木桩来防止大象逃跑对重达两吨的大象和小象来说一样有效。

很多管理人员过于依赖旧的事实、过时的惯例，或者仍然在基于20年前的做法做出决定——这就是迟钝的决策。

跟着第一印象走，但是……

我总是按照第一印象行事，但我会在行事前给自己留一段时间。决策是部分情绪化的——也应该如此，但在面对残酷的现实之前，给自己的选择留有余地是有帮助的：有什么明显的考虑因素没有被考虑过吗？如果在最初的24小时里我都没有想到，这意味着我可能永远也不会想到——或者当我想到的时候，已经太晚了。

良好的决策是自我实现

如果你立即开始怀疑你做出的决策，它很有可能被证明是一个糟糕的决策，不是因为它是错误的决定，而是因为你破坏了它成功的机会。

很多有问题的决策都起作用了，因为做出这些决策的人下定决心要让它们发挥作用，而很多好的决策都失败了，因为做出这些决策的人从来没有去克服他们面临的问题。

当第一次决定我们要创建并推广温布尔登的标志时，我遇到了公司会参与这个项目的人的各种阻力。首先，温布尔登已经存在了近一个世纪，如果这是个好主意，为什么没有其他人做过呢？其次，有很多证据表明，人们会认同博格、帕尔默或时装设计师，但没有人会把网球锦标赛的名字印在T-恤衫上。最后，最糟糕的是，我们一开始就处于非常不利的地位。全世界已有超过25家公司在其产品上普遍使用了温布尔登这个名字。我们的法律部门甚至怀疑我们能否管理好现在的市场，更不用说开拓新市场了。

但我相信温布尔登的标志会成功的，而我们就是让它成功的人。是我自己不太确信，还是我只是在寻找证据告诉自己我错了？我确定温布尔登将是一个品牌，任何一个愿意使用它的人都可以使用它。

抛硬币

很多时候你在意识到做决定之前就已经做好了决定——即使你还在努力去面对它。与其纠结于利弊，不如试试这个：抛硬币。是正面你就去做，是背面就不做。现在，你对结果有什么感觉？你可能会惊讶地发现，你的情绪反应为你解决了这个问题——因为你在不知不觉中证实了自己的想法。

办公室里的交流

我认为，办公室里的工作速度以及信息交换速度，与其说是系统的问题，还不如说是风格的问题。

正如我说过的，我更喜欢快速、非正式的信息交流，而不是更正式的、更耗时的会议。我更喜欢去别人的办公室而不是让他们来我的办公室（离开别人的办公室比让别人离开我的办公室要容易得多）。我更喜欢在走廊里碰到某个人，或者在电话里问他一些事情，而不是安排正式的会面，在这样的会面中需要至少5分钟的时间才能获得20秒钟的信息。总的来说，我发现在这些快速、非正式的信息交流中，90%的相关信息都是我所需要的。

与正式报告相比，我更有可能要求我们的管理人员就某一主题提供一个“简短的发言”或“简报”。当我在视察完我们的某个办公室后离开时，我通常会为此预留出最后的10～15分钟的行程。在离开的路上，我会顺道去拜访几个人，要么跟他们说一句简短的话，要么让他们告诉我一句简短的话。我发现，这比我做过的任何一件事情都能让我更加了解世界各地的各种情况。

作为一种交流方式，这些快速、非正式的交流会倾向于在组织中传播。员工们通常会模仿他们经理的言谈举止和习惯，而其中最主要的是信息的交流方式。如果一个管理者善于快速地交换信息，那么大多数为他工作的人也会做得很好。如果他的风格是呆板的，或者他倾向于老生常谈、喋喋不休，那么他所在的整个部门都会是这样的。

一个管理者的个人风格——他在交换信息方面的出色程度——对部门效率的贡献要大于任何结构化或组织化的智慧所发挥的作用。

书面沟通还是非书面沟通

如果你有理由进行书面沟通——以备将来参考，以确认某种理解，或是记下一套复杂的事实或数字，那么就书面沟通。甚至是为了掩饰自己或表明你的立场，或者因为你怀疑它可能会被质疑，这些都

可以成为写下来的正当理由。但如果没有特别的原因，你可以问问自己——口头交流难道不是更好、更简单或更有效吗?

关于书面沟通，最重要的一点是，它创造的工作比你写它的时间和别人读它的时间还要多。

罗克韦尔国际公司董事长鲍勃·安德森曾告诉我，如果一位独立董事有话要对他说，他总是更喜欢口头上进行交流。如果沟通是书面的，那么各种可能性都会出现，并且必须加以考虑。比如，应该如何回应？发件人真正想说的是什么？是否有法律或证券交易委员会方面的影响？这是建议还是威胁?

同样的事情也适用于部门和主管之间的大多数书面交流。把文字写在纸上意味着你必须考虑某些暗示。这也可能意味着你必须考虑那些原本不需要考虑的暗示。

一条很好的经验法则是，只在以前提到过的情况下进行书面沟通。

对于内部备忘录，则应该遵循一些显而易见的规则：

■以“收件人”“寄件人”、日期和主题开始。

■直击要点。单行的备忘录比两行的备忘录更有影响，等等。不要围绕某个想法转圈圈，也不要为了实现它而进行戏剧性的构建。再优秀的备忘录也没有文学奖项。

■保持简洁。备忘录应该用来传递信息，而不是讨论信息。如果这是一个复杂的问题，那么某种形式的互动交流——面对面的讨论或者打电话就更合适了。立场或观点备忘录常常会导致备忘录战争。

■不要在任何时候发送任何有争议的备忘录。“回应备忘录”（备忘录战争的第一声枪响）通常属于这一类。在你发出几年之后，它还会回来缠着你。

■文件备忘录是有帮助的。它们会记录你可能会忘记的细节。文件备忘录中的事实比几周、几个月或几年后回忆起的事实要可信得多。文件备忘录不要求回复。

关于一般的文书工作，尤其是备忘录，我还有最后一点想说：我试着写只可以读一次的备忘录，然后扔掉。这就是我处理大部分收到的邮件的方式，不管发来的邮件是不是这样写的。

除了从我的清单上划掉一些内容之外，没有什么比把文件放到废纸篓里更让我高兴的了，我估计这是我即将收到的95%文件的命运。多年来，我曾多次扔掉一些文件——后来也真的希望自己没有扔掉。但我相信，这只是其中一个很小的代价——我再也不用看到其他文件了。

这让我想起了卢·沃瑟曼和他在美国加州大学洛杉矶分校著名的“午夜废纸篓”行动。也许这个故事是杜撰的，但我已经听过很多次了，并且在心里感觉它可能是真的了。

据说，沃瑟曼在深夜打扫美国音乐公司的办公室时，会把他在任何人的办公桌上找到的文件全部扔进废纸篓。第二天，被激怒的管理人员还会被告知：“如果你不能在离开办公室之前完成工作，那么你就不胜任这项工作。”

沃瑟曼想表达的是希望某些员工意识到自己利用时间的方式，而并不是这句话字面上的意思。尽管如此，还是有很多人在一天较晚的时间和我见面时开玩笑地说：“马克，你一定没有太忙。你的桌子上一张纸也没有。”

简化你的办公室

我相信办公室的外在形式——整洁和干净的程度，布置的精简程度，都会对工作效率产生深远的影响。

当走进一间看起来杂乱无章的办公室时，你也会开始觉得工作杂乱无章。有好几次，我们都要求办公室职员保持办公桌清洁——如果只是为了把文件藏起来，就把文件归档——在指定的地方而不是在办公桌前吃午饭。

员工对这些要求的常见反应是，我们在吹毛求疵。显然，我如果觉得这件事不那么重要，就不会坚持下去了。但对我来说，办公室的实际工作效率和它形式上的效率成正比。

我曾在一些办公室工作过，这些办公室似乎是由启斯东警察（Keystone Kops，美国启斯东影业的喜剧中一队愚蠢而无能的警察）设立的——复印中心离使用它最多的部门几层之遥；打字小组被设置为独立的部门，并且通常位于财务、会计和其他间接服务所在的楼层，和使用它们的部门间隔好几间办公室。

这些通常都是相当简单的事情。也许，如果效率专家多花些时间在移动家具上而少花点时间去分析系统，就能帮助很多公司提升效率。

第十四章 企业家的思考

过去30年最具有戏剧性的文化转变就是对伟大的美国梦的重新定义。人们不再满足于为车库里的两辆车或是合适的学区房工作。今天，工作本身的享受甚至比享受物质的奖励对人们更重要。

很多人相信，他们永远不会通过为别人工作而获得完全的工作满足感。如果让他们选择成为别人公司的董事长或是自己的小企业的所有者，他们会选择后者。创业已经成为新的伟大的美国梦。

作为一个自己创业的人，我可以证明这就是一切。然而，正如《好管家》杂志的主编约翰·马克·卡特曾对我说的那样："世界上99%的人应该为别人工作。"我比较赞同这个观点，这就是为什么构建自己的业务的章节在本书的结尾而不是开头。

如果每一个谈论过创业的人都去创业，那么整个国家都将是自由职业者。但大多数人宁愿对它有幻想，也不愿尝试去真正实现它。

你要做的第一件事就是审视你的动机，在这样做的时候，你可以确定自己是一个梦想家还是那剩下的1%。如果你想要做自己的事情，只是因为你"厌倦了别人告诉你该做什么"，因为你想要更多的"自由"，或者因为你没有被欣赏或是被低估，那就忘掉它吧。这些都不是创业的理由；这些都是你逃避当前工作的原因。如果你想"赚很多钱"，那可能也不是一个好理由。这是一个值得努力的目标，但如果它是你的主要动机，它将无法支撑你度过艰难的岁月。

在创办公司之前，我在著名的克利夫兰律师事务所做过律师，但我知道我不想把自己的下半生花在公司法上。我喜欢谈判合同，而不

是起草合同，因此，律师事务所的高薪也未能挽留住我。我很谨慎也很忧虑，但我更害怕浪费时间和精力去建立我不喜欢的职业生涯。我无法做到不去尝试这项新事业。

我相信，这至少是大多数成功创业者的动机之一：如果他们从未尝试过，就会永远后悔。它赋予你走出公司的动力，剪断和公司连接的脐带，让你有可能继续前进，即使其他一切都让你感到想要回头。创业是一种财务和专业技能的认同，但更重要的是，它也是一种情感的认同。

我有个朋友5年前创办了一家非常成功的服装公司。他最近告诉我，如果他当时知道前两年是什么样子的话，他可能永远都不会去经历。

我们从来没有经历过这么艰难的时刻，但我能理解他在说什么。开始一项新事业的过程中，有太多的时刻消极因素超过了积极因素，以至于任何的满足感都只是微不足道的补偿。有时候，只有情感认同才能让你坚持下去。

提出深刻的问题

任何时候，创业都不是自欺欺人，但你很容易陷入自己的产品说明、商业计划和招股说明书中，沉浸在自己的文字与数字的浪漫之中。

你应该能够清晰简洁地“陈述你的业务”。它是一种“硬实力”的创意（一个新产品或一个填补清晰定义的空白的产品），还是一种“软实力”的创意（某些咨询业务，一个已经拥挤的行业，或者一个不是那么难以区分的想法），而最开始的危险在于——一切都是虚构的，虚构的内容会阻碍你提出正确问题并提供必要核心答案的能力。

什么是关联

你的想法是如何与市场、时间以及最终购买它的人联系在一起的？与现有的竞争对手相比，它有什么优势？

我看到很多新的咨询公司破产了是因为其一开始的创业想法并不是很好。事实上，让我惊讶的是，当创业者的专业技能在最开始并不是一项重要的技能而他们也没有非常突出的成功案例来说服潜在的客户时，他们却认为别人会为自己的专业技能付费。

如果我以20年前的方式来创办今天的IMG，我不确定那种方式是否可行，并且我可以肯定它不会像过去那样成功。在高尔夫运动飞速发展的时代，阿诺德·帕尔默是代理的合适人选。而10年后，我们代理了拉弗，然后是纽科姆，接下来是博格，我们可以在网球领域复制这种成功。现在，又过去了10年，我们也可以在跑步领域做同样的事情，尽管在这项运动中还没有一个超级巨星出现。

然而，在前两个案例中，高尔夫和网球虽然都有相当大的核心市场，但增长曲线已经趋于平缓。

如果一定要让我在今天被迫去复制IMG最初的成功，我将不得不等待各种因素组合同时出现：一项新兴的参与型体育运动，这项运动要有旋风般增长的潜力，一个代表了这项运动本质的超级明星。

为什么它不会成功

它可能遇到的直接问题是什么？这些问题是不能够克服的吗？如果不是，你该如何解决这些问题？

我为什么能让它成功

最有可能成功的新业务是那些与你已经在为别人做的事情有关的业务。在我看来，IMG并不是一项新业务，而是我为一家律师事务所

所做的工作的延伸。

几年前，我的一个朋友开了一家非常成功的照片修复公司，后来发展成了连锁店。他的一个加盟商（其背景为光刻技术和设计）陷入了困境。他去和这位加盟商会面，尝试帮助对方解决问题，在他们会面后，这位朋友告诉我，因为自己的产品质量是竞争对手的两倍而成本却只有其一半，他认为没有必要出去推销产品。当我向他指明这个问题时，他说："哦，但我不是推销员啊！"

开餐馆的梦想——一个频繁出现的创业幻想，以及死亡率最高的创业项目，都是因企业创始人的错误倾向而失败的例子。

餐饮业是一个利润丰厚的行业，要求经营它的人具备精明的采购技巧和数字头脑。从事餐饮业的人也应该天生善于交际，喜欢和人打交道，并愿意长时间地工作。

然而，我知道很多人谈论开餐馆是因为他们想要"做点不同的事"，而他们唯一的资质就是他们是很好的厨师并且喜欢美食。

什么是"可行性"系数

我们曾收到一份计划书——想要在1984年奥运会期间举办一场世界航空竞赛。最初的投资约为300万美元，已经有部分资金投入。这个想法计划得相当详细，而且已被很好地展示出来。唯一的问题是，它的执行需要全球一半的空军的合作，还需要同等数量的使用空域的许可。

不用说，这个项目的"可行性"低得荒谬。一个需要合理支出的好主意可能仍然是错误的，因为它几乎是不可能实现的。或者，即使它可以实现，执行它所需的时间也太多了。这样的项目可能会让你以每小时50美分的价格在工作。

从小做起，保持简单

许多新的创业者专注于他们想要赚的钱，而不是他们打算如何去做。通过设定切实可行的步骤——它们应该是独立的、“可行的”行动，且与下一步行动以某种逻辑形式联系在一起。

在某些时候，你必须穿过墙壁才能到达对面。但是，在你对下一步要做什么有想法之前，不要“行动”。如果你没有想好一些从“这里”到达“那里”的具体步骤，那么你就先不要创办企业。

我坚信，一个新企业的前期投入越多，就越不可能成功。

当然，我也有偏见，我创办自己的企业时总资本不到500美元。我也意识到，整个行业都是风险资本家，他们除了为新企业提供资金外什么都不做。但是，这个行业的存在创造了一种创业神话——所有这些人都在排队等待机会给你钱，而你只是还没有见到他们。

如果你这样做了，你可能会发现他们并没有像你预期的那样急于提供资金，或者，如果他们积极提供了资金，他们就会想要从企业获取丰厚的利润来回报自己投入的信任。

许多新企业没有获得成功，不是因为它们的创意不佳，也不是因为人员失误，而是因为融资的努力失败了。然而，我相信，尽管参与者确信自己需要资金，但这些新企业中有很多并不是真的需要资金。如果它们愿意从小做起，后退几步，从更远的地方开始，它们本可以给自己一个奋斗的机会。

强调从小做起并保持简单太重要了。当我开始创业的时候，我很容易说服自己——没有100万美元是不可能完成的。在蓬勃发展的高尔夫运动中，我的公司至少要有七八名员工，至少要象征性地出现在英

国和日本，否则，我怎么能代理排在前三名的超级明星呢？事实上，100万美元会很有帮助，当然也会提供便利，但它却不是必需的。

很多伟大的美国成功典范都是白手起家。如果你在销售一项服务、一项技术或者一项专业技能，除了一张桌子和一部手机，你还需要什么呢?

保持灵活

正如了解你真正从事的业务是必要的，关注你可能从事的新业务也同样重要，即去关注你可能会遇到哪些新的业务方向和机会。

你如果积极调整并保持适当的灵活性，就可能会发现你最初的业务是“狗的尾巴”，而新的业务则是“整条狗”。我有一位旧相识，他的工作是为公司讲授有效的写作技巧。他发现，很多公司对他的课程印象深刻，提出如果他愿意为这些公司撰写宣传手册，公司愿意支付他要求的任何费用。对他来说，这已经成为一项比授课更赚钱的业务。

正如我所提到的，我们公司的新部门的诞生就源于我们的灵活性，最明显的例子就是我们的营销咨询部门。我们发现，在将客户推荐给不同的公司时，我们关于如何利用这些客户（如何定位某个特定的运动员、如何组织活动等）的想法同样具有价值。

分享成功

无论是新企业还是其他企业，所有企业的思路都是收入要超过支出，而同时，这也是经营一家小型新企业时，人们最常见的困难。

尽可能少地给员工发工资，然后把你自己、你的愿景、他们的未来，以及公司发展壮大并取得成功的承诺推销给他们。我认为只要你

信守诺言，这件事就没有任何问题。

如果你的员工为公司做出了巨大的贡献，那么除了工作的满足感，他有资格获得更多。在商界，一个人的收入就像一张记分卡，在考虑公司的整体营利能力的同时，它对管理人员的影响要比对员工的影响小得多。无论这些有形的财务证明是以加薪、奖励还是额外津贴的形式，人们都应该让员工感受到自己直接参与了贡献并得到了相应的回报。

让支出翻倍

几年前，我问一个刚刚开始创业的朋友（他自己出资开了一家小公司）：你预计第一年的支出是多少？他回答预计需要7.5万美元。当时我建议他把这笔钱增加一倍。

人们在开始一项新业务时没有考虑到所有的隐性成本。这可能源于人们潜意识要让这个数字可行（或者至少让它变得令人愉快）的过度狂热。无论是哪种情况，当你习惯了从工资中自动扣除预提税和社会保障税时，你会很容易忘记它们。钢笔和铅笔不会花费太多成本，但是提供一间办公室——哪怕是一间很小的办公室，一年就会增加很多成本。大多数企业都需要为员工提供一些旅行和娱乐的福利，这样就支出更多了。同时，公用事业支出也特别容易被低估。去年我们的电话费就超过了100万美元。多年来，我发现你只有将必须支出的运营费预算加倍，才会最终得到一个合理准确的预测数字。

最近我遇到了这位我提供过建议的朋友。他告诉我，由于我对他最初的运营知之甚少——如租金和员工的花费等，他觉得我这样对他说是一件相当傲慢的事情。“但当我在第一年结束记账的时候，”他说，“支出的总金额达到了14.9万美元。”

让支出翻倍但不要超过三倍

很多想要开创新事业却似乎永远没开始行动的人已经说服自己，这只是一个等着他们存够钱的问题。对这些人来说，1000万美元也不足以满足他们的需要。

银行里的任何一笔钱都不能弥补薪水减少带来的安全性损失。

在制订商业计划时，如果你发现自己在每一项支出中都考虑了尽可能多的支出，那么你的计划很可能永远都只是一项脑力锻炼。

先收入，后组织

良好的组织结构对任何成功的运营来说都是必不可少的。但是，如果一个全新的公司在还没有赚到第一桶金之前就已经制订了一个令人印象深刻的5年计划，这就有些荒谬了。知道你要去哪里（或者你想去哪里）是一回事。而执行一项“本末倒置”的计划则完全是另一回事了。

招股说明书与现实

如果再也见不到任何招股说明书的话，我会非常高兴——唯一相信招股说明书的人就是写它们的人。

我所看到的或是被邀请参与投资的招股说明书中，绝大多数都揭示了一种扭曲的时间视角。令人惊讶的是，许多人在第一年的规划中都忘了考虑现金流的重要性。

如果第一笔销售业务发生在营业的第一个星期，那么销售所取得的收入很有可能在未来的90天内无法收到，第二笔、第三笔业务也是

如此。当然，这样导致的结果就是企业所需要的初始持股量实际上就是一堆纸上谈兵的东西。

同样令人惊讶的是，人们会明目张胆地虚报数字。考虑数字的合理误差范围是一回事，而假设阅读它们的人很愚蠢就是另外一回事了。我见过一些关于商业创意的提案，我认为这些提案是有价值的，但由于预期的收入和费用数字，这些提案让我失去了对提案者的信心。我怀疑这些人自己都不相信这个行业，他们只是想骗别人去为一个大的费用账户提供资金。

我也看到过一些公司章程，知道负责人已经把他目前的薪水考虑在内了，这比他作为雇员时的收入还多。我不认为要求某人为200万美元的提案提供资金是获得5万美元加薪的有效途径。我知道自己肯定不想成为那个提供资金的人。

动机与成就

自我雇用是资本主义最纯粹的形式，也是我所知道的获得真正有价值的报酬的最好方式。同时，它还需要一种不同的心态，包括意识到投入时间的数量只有从如何利用时间的角度来说的时候才有意义。

大多数成功的企业家一天24小时工作或思考着他们的业务。但决定成败的是这些时间是如何度过的。俗话说“不要努力地工作，而要聪明地工作”。而现实是，“要努力地工作，长时间地工作，并且聪明地工作”。

而从积极的一面来看，在创业初期，你还不需要处理会议、备忘录和应对所有其他公司内部的时间占用者，这时你可以毫不夸张地说每天只增加四五个小时的工作时间。但是，如果你不能有效地利用这

些时间，那么这些差额不仅会“从你的工资中扣除”，你还得花时间写在自己的备忘录上。

不要有合伙人

没有多少人会去仔细研究他们选择合伙人的动机，这通常是一种人多势众的安全感因素。当然，知道收入并不一定止步于你的办公桌这点让人感到欣慰。然而，任何合伙人的问题都可能比他只作为安全伙伴关系的问题要严重得多。

显然，在某些情况下，每个合伙人的优势和劣势都是平衡的，并且企业都会从中受益。但如果限制了它的灵活性，合伙关系本身成为企业最大的问题的可能性就要大得多。一些最伟大的成功创业都是单独行动，这可能并非偶然。

不要拿股份

在我看来，私人公司的少数股权是一文不值的。从别人的新项目中“分一杯羹”仅仅是一种短视的自我陶醉，我一直想知道他们认为自己真正拥有什么。拥有少数股权的个人独资企业，既不能通过看《华尔街日报》来观察企业代表的价值，也不能去银行把股权抵押来给新房子贷款。你甚至不能轻易地出售股权，因为这种出售将会受到大股东的限制，然而，你会发现，没有人会支付任何与你认为的股权价值相类似的东西。

在很多情况下，我们对少数股东平等这一概念存在误解。当我们的客户在一家新企业获得股权时，我总是坚持收取除了股权以外的费用，或者是至少在任何时候都有保证回购的余地，当然具体的情况靠我们的客户做出选择。

害怕失败

人们对失败的恐惧非常普遍，但至少它应该和对成功的渴望一样多。事实上，如果利用得当，它可以成为驱动车轮的能量。但对很多人来说，它往往削弱了人们自身的力量。

学习利用恐惧而不是让它利用你显然不仅仅是企业家的问题，它也是任何一位商界人士需要面对的问题。因此，这似乎是本书结尾的一个恰当的观点。

1976年初夏，法国跨栏运动员盖伊·德鲁特（Guy Drut）发现自己的处境并不令人羡慕。他是法国唯一有希望获得田径奖牌的人，他肩负着为国家荣誉而战的重任。德鲁特后来告诉我，他在赛前曾与我们的长期客户让-克洛德·基利交谈过，他觉得自己真应该把金牌的一部分给基利。他解释道：“基利告诉我，我是唯一一个知道如何让自己的身体和心灵达到奥运会极限的人。他随后告诉我，在这样做了之后，我应该一直对自己说‘我已经做了一切可以完成好这场比赛的准备。如果我赢了，一切都会很好。但是，如果我没有赢，我的朋友仍然是我的朋友，我的敌人也仍将是我的敌人，世界仍将是相同的世界。’我在资格赛之前以及半决赛和决赛之间的间歇，对自己一遍又一遍地重复这个句子，它把其他的东西都屏蔽掉了。当我去领金牌的时候，我还在不断地重复这句话。”

后记 商界的内心游戏

当我完成了这本书，我把初稿交给了很多商界同人过目。他们中一部分人的反馈给我留下一个困扰的问题。

他们当中有几个人半开玩笑地告诉我，他们喜欢这本书，“因为你的大部分建议我已经做到了”。虽然这听起来是为了讨好我，但我认为他们忽略了那些他们自己在商业实践中可以得到最大改善的领域。

本书最大的副作用就是在阅读它的人身上产生某种形式的自我满足或自鸣得意。它们都是商业中最险恶的力量，仅仅是这种力量就足以阻碍个人的晋升或事业的成功。

商业是一种竞赛，任何高水平的、复杂的竞赛都是一种头脑游戏。而正如它的名称一样，商界的内心游戏是理解商界悖论：你越是认为自己做得好时，你的行为就越值得关注；你越是对自己的成就、过去的成就以及“正确的举动”感到满意时，你就越不应该继续这样做。

长期以来，我都被成就一名冠军的要素所吸引，包括专业技能因素和心理因素。这里我指的是真正的冠军、传奇和最优秀的那1%的人，他们始终控制着对手，在最关键的时刻表现出最高的水平，从长期来看，正是这些要素让他们区别于接近成功但没有成功的人或失败者。

当然，技能和对这些技能的极度自信是其中的一部分，但它们不是成功的决定性因素。大多数运动员在达到职业水平之前，就已经拥有了丰富的技能和自信。

冠军的真正优势只存在于我的脑海中，而多年来，我观察到每一个我认识的超级巨星都有三种态度特征。这些特征在商场上就像在运动场上一样适用。事实上，我已经将它们应用到了我自己的商业生涯中，并且它们是我大部分的动力和决心的来源。

第一种特征是冠军们对自己的成就深度不满。他们利用所有的成功和胜利来激励自己更大的野心。任何立即实现的目标都将成为其迈向更大的“不可企及的”目标的台阶。

第二种特征是一种能让冠军们的表现达到顶峰的能力，让他们去参加重大的比赛和活动的能力。没有人能一如既往地保持最高水平，然而，在运动时代任何一个传奇人物似乎总在最重要的时刻表现出最佳状态。这一点在网球和高尔夫运动中尤为明显，这两项运动可能是所有主流运动中对智力要求最高的，这也是这两项赛事都是由少数人主导的原因。

最后一种特征是冠军们有能力把对手赶走。这点被称为“杀手本能”，但是，它更加强调的是一种结果，而不是这种心理的状态。

在冠军的心目中，他永远不会领先。他会扭曲事实以实现竞赛目标。他总是隐藏自己，即使得分表明他正在战胜对手。他从不相信自己的表现和实际的情况一样好。

几年前，当我在日本大阪观看阿诺德·帕尔默和加里·普莱耶的表演赛时，我突然意识到这一点。当比赛进入半程时，我冒险离开俱乐部，加入他们在第9洞果岭的行列。阿诺德正准备用推杆去推一个距离10英尺的小鸟球，此时已经完成了这一洞的加里走了过来，双臂交叉地站在我旁边。虽然这只是一场表演赛，但是，从两位冠军的针锋相对中我能感受到他们的激情。

阿诺德把他的推杆往下沉，而加里却摇了摇头，转向我说：“他这样努力打了一整天了，换作我，只要带着推杆打果岭，球肯定进洞了。”

我对此感到奇怪，因为在平时，阿诺德的小鸟球都能让对方输掉比赛。

当阿诺德走向第10个发球台时，我看得出他也很沮丧。“嗯，你知道吗？”他说，“我最后打了一个推杆。”然后，他指着前面的加里，补充道：“那个家伙居然一个球也没丢。”

所以，即便本书让你对自己的商业智慧感到满意……在实战中你仍然需要付出很多努力。

致谢

感谢约翰·博斯韦尔（John Boswell）始终坚信我所提到的内容可以帮助到大家。如果没有他的建议、支持和指导，以及倾注大量的时间，本书将不可能完成。

还要感谢班坦图书公司（Bantam Books）的编辑——琳达·格雷（Linda Grey）、珍妮·伯恩科普夫（Jeanne Bernkopf）、朱迪·斯托特（Judy Stott）、帕蒂·布朗（Patty Brown）和简·威廉斯（Jane Williams）——处理本书的逻辑问题，因为这本书是从7个不同的角度撰写的。